

INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

**Reforzada la participación activa de las mujeres (jóvenes, refugiadas, jordanas y mujeres con discapacidad) con enfoque integral de derechos en Jordania
(2022/PCONV/000372)**

Liderado e implementado por el Movimiento por la Paz, en consorcio con Alianza por la Igualdad y la Solidaridad Internacional, NOVACT, Be Positive, Jordanian Hashemite Fund for Human Development, Housewives Association, I-Dare y el Community-Based Rehabilitation Centre.

Financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Elaborado por Mireia Gallardo Avellán y Haifa Haidar

Julio de 2025

Tabla de contenido

Lista de acrónimos	pág. 3
A. Mensajes principales	pág. 6
B. Aspectos introductorios: antecedentes y descripción de la evaluación	pág.7
C. Metodología de evaluación	pág. 16
D. Dificultades y limitaciones	pág. 23
E. Principales hallazgos y resultados	pág. 24
F. Conclusiones	pág. 88
G. Lecciones aprendidas	pág.90
H. Recomendaciones	pág.92
I. Anexos	
• I.1. Términos de referencia 2024	
• I.2. Revisión documental	
• I.3. Informe preliminar con anexos	

Lista de acrónimos

ACCD	Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament
ACH	Acción Contra el Hambre
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Alianza	Alianza por los Derechos, la Igualdad y la Solidaridad Internacional
ARDD	Arab Renaissance for Democratic Development
CBR	Community-Based Rehabilitation
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres
CRPD	Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
EE	Equipo Evaluador
EGBDH	Enfoque de Género Basado en los Derechos Humanos
CAD-OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – Comité de Asistencia para el Desarrollo
DDHH	Derechos Humanos
EBDH	Enfoque Basado en los Derechos Humanos
EEGBDH	Enfoque Estratégico de Género Basado en los Derechos Humanos
FdV	Fuentes de verificación
GFDs	Grupos Focales de Discusión
HCD	Consejo Superior para los Derechos de las Personas con Discapacidad
HSF	Housewives Association
IDare	IDare for Sustainable Development
JCLA	Justice Centre for Legal Aid
JNCW	Comisión Nacional Jordana para la Mujer

JOHUD	Jordanian Hashemite Fund for Human Development
JONAP II	Plan de Acción Nacional
McD	Mujeres con Discapacidad
M&E	Monitoreo y Evaluación
MoI	Ministerio del Interior
MoL	Ministerio de Trabajo
MoSD	Ministerio de Desarrollo Social
MoWA	Ministerio de Asuntos de la Mujer
MPS	Mujeres, Paz y Seguridad
NSJW	Estrategia Nacional para las Mujeres Jordanas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
UGE	Unidad de Gestión de Evaluación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OING	Organizaciones No Gubernamentales Internacionales
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Naciones Unidas
OBC	Organizaciones de Base Comunitaria
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PcD	Personas con Discapacidad
PSS	Apoyo Psicosocial
TdC	Teoría del Cambio

TdRs	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UE	Unión Europea
UGE	Unidad de Gestión de la Evaluación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNHRC	Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas
UNSCR	Resolución del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas
UPF	Unidades de Protección Familiar
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VG	Violencia de Género
VcM	Violencia contra las Mujeres
VSG	Violencia Sexual y de Género
WPAG	Grupo de Acción para la Protección de la Mujer

A. Mensajes principales

Para el Movimiento por la Paz (MPDL): la función de coordinación de MPDL ha sido fundamental para garantizar la coherencia, estabilidad y consistencia del Convenio en materia de derechos. La evaluación reconoce su capacidad para gestionar una estructura compleja con múltiples organizaciones socias, a la vez que defiende los principios de equidad, accesibilidad e inclusión. Su liderazgo en enfoques basados en el trauma y la prestación de servicios con perspectiva, y adaptaciones para personas con discapacidad (PcD) en el marco de los objetivos específicos (OE) 1 y 2 se considera un pilar fundamental de la calidad del proyecto. De cara al futuro, el reto y la oportunidad de MPDL residen en impulsar el sistema de monitoreo y evaluación (M&E), especialmente mediante herramientas de aprendizaje centralizadas, datos desagregados por discapacidad y seguimiento de la relación costo-efectividad, para consolidar la evidencia y fundamentar la planificación a largo plazo.

Para Alianza por los Derechos, la Igualdad y la Solidaridad Internacional (Alianza): el trabajo de Alianza a través de la Housewives Association en el marco del OE 2 ha generado algunos de los resultados más transformadores del Convenio, en particular en materia de alfabetización legal, recuperación psicosocial y prevención de la violencia de género (VG). Su insistencia en la seguridad, la continuidad y la capacidad de acción de las mujeres supervivientes ha marcado una diferencia tangible en la forma en que las mujeres se perciben a sí mismas y se involucran con los sistemas de protección. Los espacios legales y psicosociales creados no son solo puntos de servicio: son espacios de sanación y empoderamiento. La evaluación alienta a Alianza a seguir profundizando este trabajo, facilitando roles de liderazgo para supervivientes de VG, invirtiendo en sistemas de referencia comunitaria a largo plazo y codificando las herramientas más exitosas para una replicación más amplia.

Para NOVACT: sus contribuciones en el marco del OE3 han introducido vías innovadoras y audaces para la participación de los y las jóvenes, la movilización digital y la voz cívica. La evaluación destaca el efecto empoderador de sus campañas lideradas por grupos de iguales o multiplicadores, y el diseño participativo de contenido, especialmente entre mujeres jóvenes y actores cívicos primerizos. Se valora profundamente la capacidad de NOVACT para generar espacios para conversaciones sensibles sobre el discurso de odio por motivos de género, el rol de las mujeres en la consolidación de la paz y la identidad juvenil en espacios digitales. A medida que la organización avanza, será esencial prestar mayor atención a la inclusión, especialmente para jóvenes con discapacidad, personas migrantes indocumentadas y/o refugiadas, y participantes de las zonas rurales. Sus innovaciones merecen ser sistematizadas y ampliadas, posiblemente mediante kits de herramientas y metodologías de acceso abierto que benefician a redes más amplias.

Al Jordanian Hashemite Fund for Human Development (JOHUD), Be Positive y Community-Based Rehabilitation (CBR): en conjunto, su trabajo en el marco del OE1 refleja un sólido compromiso con el desarrollo de habilidades, la confianza y el empoderamiento práctico de las mujeres jordanas, refugiadas, con discapacidad y jóvenes. La evaluación destaca sus esfuerzos por adaptar el contenido a diversos niveles de alfabetización, llegar a cuidadoras y mujeres rurales, y facilitar el aprendizaje entre iguales. Su capacidad para actuar con humildad y sensibilidad cultural ha ampliado el alcance del Convenio entre las comunidades estructuralmente excluidas. La evaluación fomenta la inversión continua en la documentación del progreso de las participantes, el apoyo a las transiciones que mejoran la situación económica y el empoderamiento (ya sea a través del empleo o del autoempleo) y el fomento de alianzas de conocimiento entre organizaciones socias que impulsen su aprendizaje colectivo. Una mayor visibilidad de sus contribuciones también fortalecería su legitimidad en los espacios nacionales.

Para la Housewives Association (HFS): su trabajo es un ejemplo destacado de cómo el apoyo psicosocial (PSS, en inglés), la concienciación legal y la confianza comunitaria pueden combinarse para generar un cambio real, no solo en el bienestar individual, sino también en la dinámica familiar y el diálogo comunitario. Su integración de retroalimentación, facilitación basada en el trauma y modelos de derivación localizada es ampliamente reconocida en la evaluación como una buena práctica. Las HSF no son solo proveedoras de servicios: son facilitadoras comunitarias. En el futuro, fortalecer los vínculos entre su trabajo y otros OE (por ejemplo, a nivel de empoderamiento económico, participación cívica) podría profundizar el impacto a largo plazo y ayudar a abordar las necesidades complejas y multidimensionales de las supervivientes de VG.

Para IDare for Sustainable Development (IDare): la contribución de IDare al empoderamiento juvenil y la participación cívica es oportuna y estratégica. Su modelo liderado por jóvenes ha demostrado que, con las herramientas adecuadas y el respeto necesario, los y las jóvenes pueden diseñar, liderar e influir en el cambio en temas que les importan, desde la movilización comunitaria hasta la rendición de cuentas pública. La evaluación observa un alto grado de apropiación, orgullo y cambios de identidad entre las personas participantes. Para aumentar el impacto, se recomienda fortalecer los vínculos con los componentes de los OE 1 y 2, y ampliar los esfuerzos para incluir a jóvenes de entornos más marginados o rurales. Su trabajo es un ejemplo claro de cómo se puede lograr un espacio cívico inclusivo, feminista y con visión de futuro.

A todas las organizaciones socias: lo que hace excepcional a este Convenio no es solo su amplitud temática, sino también el núcleo ético que las une: un profundo respeto por las titulares de derechos y una disposición colectiva a adaptarse, escuchar y crecer. La evaluación concluye que, cuando la implementación tuvo éxito, se debió a la capacidad de las organizaciones socias para generar seguridad, confianza y relevancia, no de forma abstracta, sino concreta: en la forma en que se abrió una puerta, se ajustó un horario y se rediseñó una sesión. Están haciendo más que implementar un programa: están transformando las relaciones de poder, interacción a interacción. El aprendizaje continuo entre iguales, el monitoreo compartido y la inversión en conocimiento coproducido contribuirán a que este impacto continúe.

A la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID): este Convenio es un ejemplo emblemático de cómo puede ser la cooperación transformadora cuando se basa en los derechos humanos, los valores feministas y la confianza en las capacidades locales. La evaluación encuentra altos niveles de relevancia, eficacia y participación inclusiva, no solo en los resultados, sino también en cómo las personas se sienten, actúan y se perciben a sí mismas. La flexibilidad de la AECID, en particular al permitir adaptaciones a mitad de período, fue clave para mantener la calidad frente a desafíos complejos. En el futuro, será necesario considerar el proporcionar recursos dedicados y flexibles para la inclusión de la discapacidad, la retroalimentación de la comunidad y el aprendizaje entre iguales, no como complementos, sino como facilitadoras estructurales de la justicia y la equidad. Lo que se ha construido aquí no solo es impactante, sino también replicable, y merece ser sostenido y ampliado.

B. Aspectos introductorios: antecedentes y descripción de la evaluación¹

B.1. Antecedentes de las organizaciones

Organizaciones socios del Convenio

El Convenio se implementó mediante un modelo de colaboración multiactor, que combinó el liderazgo técnico de tres organizaciones españolas con el alcance comunitario y el conocimiento contextual de cinco socias de la sociedad civil jordana. Esta estructura permitió una amplia cobertura geográfica, complementariedad temática y una profunda participación comunitaria en los tres OE.

- **MPDL.**

Desde 1994, MPDL ha participado activamente en Oriente Medio, implementando proyectos de cooperación para el desarrollo e intervenciones humanitarias destinadas a salvaguardar los derechos y el bienestar de las poblaciones más vulnerables. Con un enfoque basado en los derechos, la organización prioriza la protección y el empoderamiento de los grupos marginados, en particular las PcD y las mujeres supervivientes de la VG.

Con más de 25 años de experiencia en la región, MPDL ha desempeñado un papel crucial en la promoción de la igualdad de género, la defensa de los derechos de las mujeres y las PcD, y la respuesta a crisis humanitarias, brindando protección y apoyo esenciales a las comunidades refugiadas y desplazadas. La organización también trabaja para fortalecer la sociedad civil y mejorar la gobernanza democrática, fomentando comunidades más inclusivas y resilientes.

Desde su establecimiento en Jordania en 2002, MPDL ha implementado más de 25 proyectos destinados a proteger a mujeres e infancia, promover la inclusión social y mejorar la calidad de vida y el acceso a los derechos de las PcD. Mediante alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones locales, MPDL continúa desarrollando iniciativas sostenibles que abordan desafíos sistémicos, garantizan la igualdad de oportunidades y contribuyen a la cohesión social a largo plazo y la protección de los derechos humanos en la región.

- **Alianza.**

Desde 2007, Alianza trabaja activamente en Jordania, fomentando sólidas colaboraciones con organizaciones jordanas con un fuerte enfoque feminista. La organización ha apoyado constantemente iniciativas de la sociedad civil, especialmente en las áreas de empoderamiento de las mujeres, igualdad de género y prevención y respuesta a la violencia sexual y de género (VSG). Los esfuerzos de Alianza se extienden tanto a las mujeres jordanas como a las comunidades de mujeres refugiadas, garantizando apoyo y protección integrales a las personas afectadas por la VSG.

Especializada en la identificación, prevención y atención de casos de VSG, Alianza opera a través de clínicas y centros de atención integral, brindando servicios esenciales a las supervivientes. La organización también se compromete a fortalecer las capacidades locales mediante la capacitación de profesionales no especializadas en la

¹Para más información consultar Anexo 1 – Términos de Referencia 2024.

detección, derivación y gestión de casos de VSG. Esto incluye la implementación de procedimientos y políticas estandarizados para mejorar la calidad y la coordinación de los servicios multisectoriales.

Más allá de la intervención directa, Alianza promueve activamente el liderazgo y la participación de las mujeres, sensibiliza sobre la VG y los derechos de las mujeres, y realiza investigaciones y estudios para fundamentar políticas e intervenciones basadas en la evidencia. Gracias a su enfoque holístico, Alianza continúa desempeñando un papel fundamental en el avance de la igualdad de género y el fortalecimiento de los mecanismos de protección para mujeres y niñas en Jordania.

- NOVACT.

NOVACT lleva más de 10 años trabajando con organizaciones y activistas jordanos/as, sirviendo Jordania como centro de reuniones, sesiones de formación y espacios de coordinación. La organización se compromete a fomentar el diálogo, fortalecer la sociedad civil y promover la acción no violenta como herramienta de transformación social.

En 2015, a petición de la AECID, NOVACT realizó un mapeo exhaustivo de organizaciones y posibles acciones relacionadas para los derechos de las mujeres, identificando las principales brechas y oportunidades de intervención. Poco después, comenzó a implementar proyectos de ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo, financiados por el Ayuntamiento de Barcelona, la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD) y la AECID. Estos proyectos se centran en apoyar iniciativas de base, fortalecer la gobernanza democrática e impulsar políticas que promuevan los derechos humanos y la justicia social.

Con presencia permanente sobre el terreno durante más de cinco años, la oficina de Amman ha consolidado su papel como actor clave en la promoción de la consolidación de la paz y la cohesión social. Hasta la fecha, NOVACT ha implementado con éxito 15 proyectos destinados a fortalecer el liderazgo de jóvenes y mujeres en el empoderamiento comunitario, fomentar la resiliencia y prevenir el extremismo violento. La organización también participa en programas de desarrollo de capacidades, impartiendo formación sobre resolución de conflictos, estrategias de incidencia política y protección de los derechos humanos a activistas locales, grupos de la sociedad civil y responsables políticos.

Al trabajar en estrecha colaboración con organizaciones socias locales y fomentar un diálogo inclusivo, NOVACT continúa contribuyendo a una sociedad más justa y equitativa, abogando por un cambio social sostenible en Jordania y la región en general.

- Be Positive.

Be Positive ha consolidado su presencia en Amman, demostrando una experiencia demostrada y una sólida conexión con las PcD. La organización se dedica a promover la participación efectiva y activa de las PcD en la sociedad, abogando por su plena inclusión y el ejercicio de sus derechos.

A través de diversas iniciativas de sensibilización y programas de formación especializados, Be Positive trabaja para derribar barreras sociales, combatir el estigma y fomentar un entorno donde las PcD puedan participar plenamente en todos los aspectos de la vida comunitaria. La organización colabora con actores locales, responsables de políticas y grupos de incidencia para influir en las políticas públicas y garantizar la igualdad de oportunidades en educación, empleo y servicios sociales.

Al empoderar a las PcD y fortalecer la participación de la comunidad, Be Positive desempeña un papel crucial en la promoción de un enfoque más inclusivo y basado en derechos hacia la discapacidad en Jordania.

- CBR.

CBR cuenta con una amplia experiencia en la Gobernación de Zarqa y mantiene una larga colaboración con MPDL para promover el desarrollo integral y sostenible de los derechos humanos y la integración comunitaria de las PcD. La organización trabaja para mejorar las condiciones de vida de las PcD, fomentando al mismo tiempo una mayor conciencia social y una mayor inclusión.

Con un centro permanente en Zarqa, CBR ofrece servicios sociales esenciales, programas de rehabilitación e iniciativas de incidencia adaptadas a las necesidades de las PcD. El centro funciona como un centro de empoderamiento, ofreciendo formación profesional, talleres educativos y apoyo psicológico para ayudar a las personas a llevar una vida más independiente y digna.

Más allá de la prestación directa de servicios, CBR colabora activamente con autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil y miembros de la comunidad para influir en las políticas, promover los derechos de las PcD y

crear un entorno más inclusivo y accesible. Gracias a su enfoque holístico, la organización continúa desempeñando un papel fundamental en el fomento de la igualdad, la participación y la cohesión social de las PcD en la región.

- JOHUD.

JOHUD cuenta con una larga trayectoria en todas las gobernaciones, con una sólida base institucional y una profunda confianza en las comunidades. Reconocida por su compromiso con el desarrollo social y la inclusión, la organización trabaja para empoderar a las personas y las comunidades mediante la creación de oportunidades de educación, desarrollo de habilidades y medios de vida sostenibles.

Su misión es proporcionar espacios accesibles donde las personas puedan participar en el aprendizaje permanente, desarrollar nuevas habilidades y fortalecer su resiliencia económica. Mediante programas a medida, JOHUD apoya a grupos marginados, como mujeres, jóvenes y PcD, asegurándose de que cuenten con los recursos y el conocimiento necesarios para mejorar su calidad de vida y contribuir a sus comunidades.

Además de la prestación directa de servicios, JOHUD desempeña un papel clave en la defensa de la justicia social, el fomento de iniciativas comunitarias y el fortalecimiento de las instituciones locales para impulsar un cambio sostenible y equitativo. Al promover la ciudadanía activa y el desarrollo participativo, la organización continúa siendo un catalizador para la transformación social a largo plazo y el progreso inclusivo en toda Jordania.

- HSE.

HSE está profundamente comprometida con la defensa de los derechos de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) en todas sus iniciativas. Con una sólida presencia tanto a nivel comunitario como institucional, la organización desempeña un papel clave en la promoción de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la promoción de un cambio sistémico.

Como organización liderada por mujeres, con la mayoría de su personal femenino, HSE garantiza que sus programas se diseñen e implementen con una perspectiva de género, atendiendo las necesidades y los desafíos específicos que enfrentan las mujeres y las niñas. Sus instalaciones permanentes en Zarqa sirven como centro de desarrollo de capacidades, promoción y servicios de apoyo directo, ofreciendo capacitación, asistencia jurídica, PSS y campañas de sensibilización para fortalecer la participación de las mujeres en la sociedad.

Más allá de la prestación de servicios, HSE colabora activamente con autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y socios internacionales para influir en las políticas, mejorar los mecanismos de protección y crear oportunidades más inclusivas y equitativas para las mujeres. Gracias a su enfoque holístico y basado en los derechos, la organización continúa impulsando el cambio social, trabajando por un futuro donde las mujeres puedan ejercer plenamente sus derechos y llevar una vida independiente y empoderada.

- IDare.

IDare promueve el empoderamiento de los y las jóvenes como agentes clave en la consolidación de la paz mediante programas culturales y artísticos que fortalecen la resiliencia comunitaria, la democracia y la cohesión social. Al fomentar la creatividad y la autoexpresión, la organización proporciona a los y las jóvenes las herramientas para desafiar las divisiones sociales y participar en un diálogo significativo.

A través de sus metodologías únicas, IDare utiliza el diálogo y el intercambio de experiencias como herramientas poderosas para la prevención de la violencia, fomentando la comunicación constructiva y el entendimiento mutuo. Al integrar la cultura, el arte y el deporte en sus iniciativas, la organización crea narrativas alternativas que contrarrestan el extremismo y promueven sociedades inclusivas y pacíficas.

Al colaborar activamente con las comunidades, IDare no solo fomenta el potencial individual, sino que también contribuye a un movimiento más amplio en pro de la paz sostenible y la transformación social. Su enfoque destaca el papel de los y las jóvenes como impulsores del cambio positivo, brindándoles las habilidades y la confianza necesarias para forjar una sociedad más cohesionada y tolerante.

Otros grupos de interés del Convenio

La evaluación también identificó las contribuciones de varias organizaciones colaboradoras que, si bien no eran socias formales del Convenio, desempeñaron un papel fundamental en el fortalecimiento de áreas técnicas específicas, en particular el empoderamiento jurídico y los medios de vida.

- Acción contra el Hambre (ACH) brindó apoyo técnico a MPDL y a sus socias del OE1, en el diseño e implementación de programas de emprendimiento y preparación para el empleo en todas las ubicaciones del

proyecto. ACH contribuyó al desarrollo curricular, el análisis de mercado y la capacitación de capacitadores/as para facilitadores/as locales, mejorando la calidad y la pertinencia del contenido orientado al empleo para mujeres y jóvenes en situación de exclusión estructural. Esta colaboración también fomentó la alineación con programas más amplios de medios de vida en Jordania.

- El Arab Renaissance for Democracy and Development (ARDD) colaboró estrechamente con MPDL, JOHUD, Be Positive y CBR para enriquecer el contenido sobre empoderamiento legal en el OE1. ARDD apoyó el diseño de materiales de capacitación basados en derechos, facilitó sesiones de sensibilización legal en comunidades urbanas y periurbanas, y contribuyó a los grupos de trabajo liderados por MPDL que promovieron la coordinación con la sociedad civil. Su participación fortaleció la dimensión de alfabetización legal en la programación del OE1, en particular entre las mujeres que enfrentan barreras de identidad, movilidad y documentación.
- El Justice Centre for Legal Aid (JCLA) desempeñó un papel complementario en el marco del OE2, proporcionando derivaciones legales y asesoramiento a las socias involucradas en la prevención y protección contra la VG. Si bien no es una organización socia principal, el apoyo del JCLA fortaleció las vías de acceso a la justicia para las supervivientes y enriqueció la red de actores que contribuye a un ecosistema de protección más coherente.

B.2. Antecedentes del proyecto

El Convenio AECID "2022/PCONV/000372" se está implementando en las gobernaciones de Amman, Zarqa y Mafrq en Jordania. Lo llevan a cabo en consorcio las organizaciones españolas MPDL, Alianza, NOVACT y sus socias jordanas Be Positive, CBR, JOHUD, HSF e IDare. El proyecto comenzó el 15 de enero de 2023 y finalizará el 14 de enero de 2027.

El objetivo general (OG) del programa es contribuir a una vida libre de violencia para las mujeres, en particular la violencia económica, de género, comunitaria y digital. Para lograr este objetivo, el proyecto se basa en la teoría del cambio (TdC): si se empodera a las mujeres jordanas y refugiadas, especialmente a aquellas con discapacidad y a las jóvenes, para promover su inclusión socioeconómica y su liderazgo en la implementación de actividades generadoras de ingresos, se fortalece su protección contra la VG y el discurso de odio, y se promueve su papel como agentes de consolidación de la paz en sus comunidades, permitiéndoles vivir una vida libre de violencia que promueva su pleno desarrollo en todas las esferas de la vida: económica, social, cultural y política.

Duración total de la acción	48 meses, del 15 de enero de 2023 al 14 de enero de 2027.
Objetivos de la acción	<u>OG</u> Contribuir a una vida libre de violencia para las mujeres, previniendo la violencia económica, de género, comunitaria y digital.
	<u>OE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el empoderamiento económico sostenible e inclusivo de las mujeres jordanas y refugiadas, con especial atención a las mujeres jóvenes y las mujeres con discapacidad (McD). • Mejorar el sistema de protección, prevención y respuesta a la VG en Mafrq, Zarqa y Amman. • Fortalecer el liderazgo de las mujeres jordanas y refugiadas, prestando especial atención a las mujeres jóvenes y/o McD, en la construcción de la paz, la prevención de conflictos violentos y la promoción de la resiliencia en sus comunidades.
Grupo(s) objetivo(s)	Ubicados en las gobernaciones de Amman, Mafrq y Zarqa, la población objetivo, como <u>titulares de derechos</u> , está compuesta principalmente por mujeres refugiadas y mujeres de comunidades de acogida en situaciones de vulnerabilidad, con un enfoque particular en mujeres jóvenes y McD, lo que, combinado con el hecho de que carecen de fuentes de ingresos o medios de vida y que muchas de ellas son víctimas de VG, las pone en riesgo de exclusión social. También son mujeres dispuestas a contribuir a promover la construcción de la paz y fortalecer la resiliencia y la cohesión en sus comunidades, contribuyendo a la prevención de conflictos violentos. En general, las personas titulares de derechos son 14.710 mujeres: 40% jóvenes de 18 a 35 años, 40% refugiadas, 15% McD y 35% mujeres rurales. Si bien la mayoría de las acciones están dirigidas a las mujeres, el tema de las nuevas masculinidades también se abordará con la participación de los hombres. En concreto, se llevará a cabo un proceso de asesoramiento

	<p>familiar con 72 personas. Además, se realizarán campañas de sensibilización, con las que se espera llegar a una audiencia total de 22.400 personas, de las cuales aproximadamente el 25% serán hombres.</p> <p>De manera no exhaustiva, y en relación con el OE1, se trabajará con 600 mujeres para fortalecer sus condiciones de empleabilidad y facilitar su acceso al mercado laboral. En el OE2, 9.000 mujeres tendrán acceso a información y servicios sobre VG (mayoritariamente en línea), 1.250 recibirán capacitación sobre protección y atención a la VG, mientras que 3.840 habrán accedido a servicios especializados de PSS y asesoramiento legal para mujeres supervivientes de VG. Asimismo, 1.000 mujeres habrán participado en acciones directas de sensibilización sobre prevención y atención a la VG. En relación con el OE3, 180 mujeres fortalecerán su liderazgo en la implementación de acciones para la prevención de conflictos violentos y la promoción de la resiliencia con enfoque de género y ambiental en sus comunidades. Además, 90 supervivientes de discursos de odio con sesgo de género en redes sociales y jóvenes defensoras de derechos humanos habrán fortalecido sus capacidades y herramientas para la protección contra este fenómeno creciente.</p> <p>Respecto a las <u>titulares de obligaciones</u>, el acuerdo contará con la implicación directa de representantes de los municipios de Amman, Mafray y Zarqa, además de las gobernaciones correspondientes y la articulación con instituciones de nivel nacional, en particular el Ministerio de Trabajo (MoL, en inglés), el Consejo Superior para los Derechos de las Personas con Discapacidad (HCD, en inglés), el Ministerio del Interior (MoI, en inglés), el Ministerio de Desarrollo Social (MoSD, en inglés) y el Departamento de Protección Familiar (DFP, en inglés). Participarán, entre otras acciones, en las relacionadas con el apoyo a la ruta de atención de la VG, las acciones de incidencia promovidas por mujeres y sus organizaciones para la implementación efectiva de la Resolución 1325 y para la construcción de una cultura de paz, así como en las acciones previstas en el OE1 para promover políticas públicas de empleo más inclusivas.</p> <p>En cuanto a las <u>titulares de responsabilidades</u>, además de las organizaciones del consorcio y sus socias locales y ACH, se involucrarán OSC jordanas como la Comisión Nacional de Mujeres de Jordania (JNWC, en inglés), el Instituto WANA, We Centre, Leaders of Tomorrow y ARDD, organizaciones responsables de servicios de atención de VG, medios de comunicación involucrados en campañas de difusión, organizaciones internacionales como las Naciones Unidas (ONU) Mujeres y el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (UNHRC, en inglés) y el sector empresarial que participa en el OE1.</p>
Beneficiarias finales	Mujeres, sus familias y comunidades, con especial atención a aquellas con discapacidad, de zonas rurales, jóvenes y refugiadas.
Resultados esperados	<p><u>SO1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • R1. Aumentar la empleabilidad de las mujeres, con especial atención a las jóvenes y a las McD, en el contexto post-COVID-19. • R2. Promover y fortalecer actividades inclusivas de generación de ingresos con enfoque ambiental lideradas por mujeres, con especial atención a mujeres jóvenes y McD. • R3. Fortalecer los sectores público y privado promoviendo el empleo inclusivo y sostenible y el emprendimiento innovador liderado por mujeres. <p><u>SO2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • R1. Las mujeres y niñas con discapacidad (jordanas y refugiadas) supervivientes o en riesgo de VG tienen acceso a servicios de prevención, detección, atención y derivación con altos estándares de calidad. • R2. Fortalecer el entorno favorable a nivel comunitario para la prevención y detección de la VG y la promoción de los derechos de las mujeres, desde el liderazgo femenino. • R3. Se reforzó la estrategia conjunta de las organizaciones socias para garantizar la protección y el empoderamiento de las mujeres y las PcD (jordanas y refugiadas) desde una perspectiva integral. <p><u>SO3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • R1. Las mujeres de Mafray, Zarqa y Amman, con especial atención a las mujeres jóvenes y/o con discapacidad, cuentan con los medios, conocimientos y habilidades necesarios para liderar iniciativas de consolidación de la paz, prevenir conflictos violentos y promover la resiliencia en sus comunidades con un enfoque ambiental.

	<ul style="list-style-type: none"> • R2. Promover la adopción de iniciativas comunitarias y políticas públicas enfocadas a promover el empoderamiento de las mujeres en materia de construcción de paz y prevención de conflictos violentos. • R3. Fortalecer la protección de las mujeres jordanas y refugiadas, con especial atención a las mujeres jóvenes y/o con discapacidad, contra el discurso de odio en las redes sociales. <p><u>Resultados transversales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de implementación, evaluación, auditoría y control establecidos para garantizar el correcto desarrollo de la intervención.
Actividades	<p><u>SO1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A1.1. Realizar un estudio sobre las oportunidades de empleo para las mujeres jordanas y refugiadas, tras el impacto de la COVID-19, desde un enfoque inclusivo y ambiental. • A1.2. Realizar un análisis de las competencias, habilidades, desarrollo y necesidades de formación profesional, con especial atención a los sectores innovadores y/o no convencionales. • A1.3. Realizar campañas bianuales de información y sensibilización para los potenciales participantes. • A1.4. Fortalecer las competencias personales y de empleabilidad de las mujeres desempleadas, con especial atención a las jóvenes y a las McD. • A1.5. Mejorar las competencias digitales y lingüísticas (inglés) de las mujeres, con especial atención a las jóvenes y a las McD. • A1.6. Proporcionar servicios jurídicos y de apoyo psicológico a los solicitantes de empleo a nivel profesional y personal. • A1.7. Creación de vínculos con instituciones educativas y de formación profesional, basados en un proceso continuo de orientación profesional dirigido a mujeres. • A2.1. Mejorar el conocimiento del marco legal y las oportunidades de autoempleo para las mujeres tras el impacto de la COVID-19, con un enfoque inclusivo y ambiental. • A2.2. Realizar campañas bianuales de información y sensibilización para los potenciales participantes. • A2.3. Fortalecer las capacidades personales, empresariales y emprendedoras de las mujeres, con un enfoque inclusivo. • A2.4. Distribución y seguimiento continuo del apoyo financiero y en especie para la puesta en marcha y/o mejora de iniciativas de autoempleo lideradas por mujeres con un enfoque ambiental. • A2.5. Provisión de servicios jurídicos y de apoyo público para favorecer el desarrollo de iniciativas generadoras de ingresos. • A3.1. Desarrollar actividades de desarrollo de capacidades basadas en evidencia para mejorar el entorno empresarial y el emprendimiento de las mujeres, especialmente las McD. • A3.2. Facilitar la inserción laboral y las oportunidades para prácticas empresariales e institucionales inclusivas. • A3.3. Organizar espacios para el análisis e intercambio de buenas prácticas inclusivas, ecológicas e innovadoras dirigidas al sector privado y otros grupos de interés. • A3.4. Facilitar la integración de enfoques innovadores e inclusivos en los sectores público y privado. <p><u>SO2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A1.1. Capacitación a todo el personal involucrado en los diferentes componentes del proyecto en identificación y referencia de casos de VG, confidencialidad, prevención de la explotación y abuso sexual, manejo del estrés e inclusión de McD. • A1.2. Prestación de servicios a mujeres supervivientes o en riesgo de VG: gestión de casos, derivación, apoyo psicológico y asesoramiento legal.

- A1.3. Prestación de servicios de apoyo psicosocial y jurídico a mujeres con dificultades de acceso mediante unidades móviles y líneas telefónicas de emergencia.
- A1.4. Análisis de la satisfacción de las personas usuarias de servicios de VG y elaboración de un plan de mejora con un enfoque inclusivo (mujeres jordanas, refugiadas y McD).
- A1.5. Capacitación para proveedores de servicios de VG (confidencialidad, documentación, derivación, inclusión de PcD, etc.) tras evaluar las necesidades del personal de los centros y las OBC.
- A1.6. Elaboración de un plan de sostenibilidad para la prestación de servicios básicos a mujeres supervivientes o en riesgo de VG.
- A1.7. Mejora del alcance, desde un enfoque inclusivo, del *chatbot* digital sobre VG.
- A2.1. Creación y capacitación de grupos de mujeres voluntarias en derechos de las mujeres, identificación y derivación de casos de VG, liderazgo y sensibilización comunitaria.
- A2.2. Sesiones de replicación realizadas por mujeres voluntarias entre sus redes a nivel comunitario.
- A2.3. Proceso de sensibilización en nuevas masculinidades, roles de género y corresponsabilidad a través de un programa de apoyo familiar y parentalidad positiva.
- A2.4. Pilotaje y desarrollo de un kit de protección para evitar posibles impactos negativos en la seguridad de las mujeres derivados de su empoderamiento económico.
- A2.5. Prevención de la VG a nivel comunitario, con hombres (incluidos los familiares de las mujeres supervivientes), líderes religiosos y comunitarios.
- A2.6. Realizar campañas de sensibilización lideradas por mujeres basadas en la identificación participativa de necesidades y preocupaciones en materia de protección y violencia.
- A3.1. Capacitación de mujeres en habilidades digitales para el uso de herramientas de protección y respuesta ante la VG, la confidencialidad y la protección de datos.
- A3.2. Estudio sobre los diferentes mecanismos, estrategias, enfoques y barreras de las mujeres refugiadas expuestas a la violencia sexual de género.
- A3.3. Coordinación interna a nivel de consorcio para garantizar la participación segura de las mujeres supervivientes o en riesgo de VG en otras actividades de capacitación y desarrollo personal.
- A3.4. Capacitación a equipos implementadores sobre sensibilización y aplicación de la perspectiva de género con un enfoque intersectorial.

SO3

- A1.1. Fortalecer las capacidades de liderazgo e incidencia política de las mujeres, especialmente las jóvenes y/o aquellas con discapacidad, y de las organizaciones que defienden los derechos de las mujeres (OSC y OBC) para promover su rol como agentes de cambio en la consolidación de la paz y la prevención de conflictos violentos (incluidos los ambientales) en sus comunidades.
- A1.2. Mejorar el impacto de las campañas de incidencia política y la movilización social en favor de los derechos de las mujeres mediante herramientas de organización digital.
- A1.3. Intercambio y sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- A1.4. Desarrollo de investigaciones lideradas por jóvenes activistas sobre aspectos que vinculan los desafíos ambientales con los derechos de las mujeres.
- A1.5. Capacitar a los equipos de implementación para mejorar sus habilidades en la gestión pacífica de conflictos y la consolidación de la paz.
- A2.1. Diseño e implementación de acciones de sensibilización sobre el rol de las mujeres (especialmente mujeres jóvenes y/o con discapacidad) en la paz y la seguridad, con un enfoque ambiental.
- A2.2. Diseño e implementación de iniciativas comunitarias de consolidación de la paz, prevención de conflictos violentos y fortalecimiento de la resiliencia comunitaria con enfoque de género y ambiental.
- A3.1. Estudio de línea base para el análisis de riesgos, amenazas y necesidades de protección.

	<ul style="list-style-type: none"> • A3.2. Capacitar a representantes de organizaciones jordanas de mujeres y derechos humanos sobre cómo mejorar su protección contra el discurso de odio en las redes sociales. • A3.3. Organización de las mesas de diálogo. • A3.4. Aumentar el conocimiento de la población sobre el impacto del discurso de odio en las mujeres. <p><u>Actividades transversales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A.1. Realizar un estudio de identificación y línea base de la intervención. • A.2. Realizar cinco auditorías externas para garantizar la adecuada ejecución presupuestaria de acuerdo con la normativa establecida. • A.3. Realizar una evaluación intermedia externa para analizar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados esperados, además de otros aspectos que se consideren relevantes. • A.4. Capacitar a los equipos de implementación sobre las implicaciones del enfoque nexo en las intervenciones. • A.5. Actualización y capacitación para la implementación de planes y protocolos de seguridad.
Presupuesto total	3.337.041 €, de los que 3 millones (89,90% del total) están financiados por la AECID y 337.041 € cofinanciados por las entidades ejecutoras (10,10% del total).

B.3. Antecedentes de la evaluación

La evaluación se centró en el período de implementación del proyecto, del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024, y en su ubicación geográfica de las gobernaciones de Amman, Mafraq y Zarqa, en Jordania.

La evaluación intermedia tuvo como objetivo proporcionar una evaluación sistemática y objetiva del proyecto, centrándose en su diseño, implementación y progreso hacia sus resultados. Los objetivos clave incluyeron:

- Evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad en el logro de los objetivos del programa.
- Proporcionar información creíble y útil para incorporar las lecciones aprendidas y las recomendaciones en la toma de decisiones para el equipo del consorcio y el donante, AECID.

El enfoque de la evaluación se basó en los siguientes principios:

- Imparcialidad e independencia: el proceso de evaluación se mantuvo separado de las funciones de programación e implementación.
- Credibilidad: personas expertas calificadas e independientes llevaron a cabo la evaluación de manera transparente, garantizando la difusión precisa de los resultados.
- Participación de las partes interesadas: las titulares de derechos y otras partes interesadas participaron en el proceso para incorporar diversas perspectivas y conocimientos.

El informe de evaluación intermedia proporcionó conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones basadas en los siguientes aspectos clave:

- Eficacia.
 - ¿En qué medida las actividades del proyecto están logrando los resultados y objetivos esperados según lo descrito en la matriz del marco lógico?
- Relevancia.
 - ¿El proyecto y sus actividades abordan eficazmente las necesidades de los grupos destinatarios?
 - ¿Es el diseño del proyecto relevante y significativo para lograr sus objetivos?
- Eficiencia.
 - ¿Se ha gestionado el proyecto eficientemente en términos de recursos, tiempo y coste-efectividad?

- Sostenibilidad.
 - ¿En qué medida se pueden mantener los resultados esperados más allá del período de implementación de 24 meses?
- Consistencia interna.
 - ¿Son los indicadores y fuentes de verificación (FdV) suficientes para medir y evaluar el impacto del proyecto?
- Perspectiva de género.
 - ¿Qué tan efectivamente está el proyecto incorporando consideraciones de género en su implementación?
- Impacto.
 - ¿Existen efectos no deseados (positivos o negativos) del proyecto?
 - ¿Cómo se pueden mitigar los posibles impactos negativos?
- Sinergias.
 - ¿En qué medida se están creando sinergias entre este proyecto y otras iniciativas de actores locales o internacionales?
- Necesidades insatisfechas.
 - ¿Qué necesidades se han identificado que no están actualmente atendidas por el proyecto?
 - ¿Cuáles de estos deberían considerarse para intervenciones actuales o futuras?
- Lecciones aprendidas y recomendaciones.
 - ¿Qué lecciones claves pueden extraerse de la implementación del proyecto?
 - ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para mejorar proyectos futuros?

La evaluación integró el Enfoque Estratégico de Género Basado en los Derechos Humanos (EESGDH) de la AECID tanto en el proceso de análisis como en el de evaluación. Este enfoque garantizó que el proyecto promoviera activamente los derechos humanos y la igualdad de género.

- Consideraciones clave sobre género y derechos humanos.
 - Evaluar si el proyecto promovió y protegió los derechos humanos y la igualdad de género.
 - Analizar el diseño, los procesos, los resultados y los impactos del proyecto para evaluar sus efectos sobre las relaciones de género, desigualdades y derechos humanos.
 - Garantizar la participación de las titulares de derechos, en particular las mujeres, para mejorar el empoderamiento, la rendición de cuentas y la transformación.
- Incorporación de la perspectiva de género y de derechos humanos en la evaluación.
 - La evaluación analizó el progreso hacia resultados relacionados con el género y su impacto en los derechos humanos.
 - Se integraron consideraciones de género y derechos humanos en los criterios, preguntas e indicadores de evaluación para recopilar evidencia sobre los efectos del proyecto.
 - Se implementó una metodología de evaluación clara, transparente y participativa, garantizando que las personas beneficiarias clave, en particular las mujeres, participaran activamente en el proceso de evaluación.

Para garantizar la máxima utilidad, la Unidad de Gestión de la Evaluación (UGE) difundió los hallazgos entre todos los actores involucrados. Los resultados sirvieron de base para el diseño futuro de programas, fortalecieron los procesos de gestión interna y promovieron la replicación de estrategias exitosas.

Esta evaluación se estructuró como una evaluación externa intermedia, empleando una perspectiva sistémica para examinar la estructura, los procesos y los resultados de la intervención. Se empleó un enfoque de métodos mixtos, que incorporó metodologías cuantitativas y cualitativas para recopilar datos exhaustivos.

Si bien la evaluación se realizó externamente para garantizar su imparcialidad, contó con la participación del personal técnico de MPDL y sus socias del consorcio (Alianza, NOVACT, JOHUD, Be Positive, CBR, HSF e IDare). Estos actores

aportaron conocimientos culturales y organizativos cruciales, lo que garantizó la pertinencia y eficacia de la evaluación en el contexto. Este modelo colaborativo también fortaleció los sistemas de M&E de la intervención, respetando los principios de imparcialidad e independencia.

Esta evaluación externa fue realizada por una consultoría con amplia experiencia, lo que garantizó su credibilidad e imparcialidad. El Equipo de Evaluación (EE) recibió apoyo y orientación constantes del personal técnico de las organizaciones del Convenio. Este enfoque colaborativo garantizó que el proceso de evaluación fuera eficiente, participativo y sumamente útil.

Las responsabilidades del EE fueron:

- Asegurar de que el informe de evaluación sea creíble, centrado en la utilidad y orientado a la práctica.
- Proporcionar recomendaciones específicas para mejorar las intervenciones.
- Resaltar los resultados y hallazgos exitosos para su posible replicación.

Al alinearse con estos principios, la evaluación contribuyó significativamente a los objetivos de MPDL y sus socias del Convenio de brindar intervenciones de alto impacto y, al mismo tiempo, garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el aprendizaje para todas las partes interesadas involucradas.

B.4. Descripción general del proceso de evaluación

La evaluación comenzó en enero de 2025 y tuvo una duración total de 52 días hábiles. El trabajo de campo se llevó a cabo entre marzo y junio de 2025 en las gobernaciones de Amman, Mafráq y Zarqa, Jordania. La tarea estuvo a cargo de MIMAT Consultancy, compuesta por Mireia Gallardo Avellan (líder de la evaluación), Haifa Haidar (líder del trabajo de campo) y Sawsan Matar (apoyo para el trabajo de campo). La evaluación y el EE contaron con la colaboración y el apoyo de MPDL y sus socias durante todo el proceso.

La evaluación seguirá la metodología acordada con MPDL, descrita con más detalle en las siguientes secciones, y combinó:

- 1 día para lanzar el proceso de evaluación.
- 3 días para reuniones de seguimiento.
- 5 días para la recopilación y revisión de la documentación relevante, así como la preparación del trabajo con la elaboración de un Informe Preliminar: matriz de indicadores y matriz de preguntas de evaluación; herramientas y metodología; selección de informantes clave y localizaciones; roles y responsabilidades, limitaciones y dificultades, entre otros.
- 2 días para la confirmación y montaje de la agenda, así como la organización de toda la logística y gestiones necesarias.
- 22 días de trabajo de campo presencial (en el país) y online.
- 1 día para informe del trabajo de campo.
- 7 días para la recolección, validación, retroalimentación y análisis de los datos.
- 10 días para la elaboración y revisión del borrador/informe narrativo final con sus anexos y traducción.
- 1 día para la presentación y difusión del informe de evaluación.

C. Metodología de evaluación

C.1. Revisión documental²

La fase de revisión bibliográfica, durante la cual el EE examinó la documentación existente relacionada con el proyecto, fue una actividad continua a lo largo de la asignación. El objetivo de esta fase fue recopilar información primaria y secundaria pertinente al proyecto y a la evaluación.

La primera etapa de la revisión, realizada entre enero y marzo de 2025, se realizó desde las oficinas del EE y estuvo a cargo de las consultoras. Durante esta etapa, la revisión documental planteó diversas preguntas sobre el proyecto, los objetivos y criterios de evaluación, el alcance general y las expectativas de la evaluación y del EE, las personas informantes clave que se entrevistarían y las consideraciones sobre el muestreo (por ejemplo, a nivel de titulares de derechos, titulares de

² Para obtener más información, consulte el Anexo 2 – Revisión documental.

responsabilidades y obligaciones, ubicaciones, etc.). También se abordaron las funciones y responsabilidades de todas las partes involucradas, así como factores importantes para la planificación y el trabajo de campo (por ejemplo, a nivel de programación, recursos disponibles, limitaciones, etc.).

Una vez aclaradas estas cuestiones con MPDL y sus socias, el EE procedió a recopilar datos sobre los siguientes elementos, los cuales fueron incluidos en el Informe Preliminar:

- Antecedentes: visión general de las organizaciones y del proyecto.
- Contexto de la evaluación: descripción de los antecedentes de la evaluación, incluidos sus objetivos y alcance.
- Fuentes y muestreo: identificación, selección y muestreo de fuentes de información (informantes clave) y ubicaciones.
- Metodología: descripción de las técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas para el trabajo de campo. Ambas partes discutieron, analizaron y perfeccionaron estas herramientas para finalizar su diseño y lograr una recopilación de datos eficaz.
- Consideraciones logísticas: aclaración de roles y responsabilidades, así como el apoyo técnico y de personal requerido para las necesidades logísticas.
- Matrices de evaluación: inclusión de una matriz de evaluación con indicadores y una matriz con preguntas de evaluación.³
- Retos y limitaciones: identificación de potenciales dificultades y restricciones.
- Consideraciones éticas y de seguridad: descripción de las pautas éticas y medidas de seguridad pertinentes.
- Componentes transversales: consideración de cuestiones y enfoques transversales.

La segunda etapa se desarrolló simultáneamente con el trabajo de campo entre marzo y junio de 2025. Durante esta fase, las consultoras solicitaron información adicional para abordar cuestiones identificadas durante la revisión documental y la fase de preparación o para satisfacer necesidades emergentes en el campo.

Finalmente, la tercera etapa se desarrolló junto con el análisis de datos y la preparación de los informes borrador y final, y abarcó junio y julio de 2025.

C.2. Metodología, fuentes de información y muestra

El EE fue responsable del diseño de la metodología y las herramientas de evaluación. La evaluación siguió una metodología mixta. Para la recolección de datos cualitativos,⁴ el EE utilizó el método de muestreo por conveniencia, un método no probabilístico, para seleccionar a las titulares de derechos en las comunidades objetivo. Las participantes fueron seleccionadas según su disponibilidad y disposición para participar en la evaluación. La selección de informantes clave se basó en un muestreo intencional, según su conocimiento del proyecto. Para la recolección de datos cuantitativos, el EE calculó la muestra según estándares internacionales mediante un cálculo del tamaño muestral (nivel de confianza del 95 % y margen de error del 5 %).

Para fortalecer la inclusión de la muestra, el EE se propuso asegurar que la diversidad de experiencias y vulnerabilidades presentes en el proyecto se reflejaran en el proceso de evaluación. Al utilizar métodos de muestreo por conveniencia e intencional, el EE buscó representación en categorías demográficas clave. Esto incluyó mujeres jóvenes (de 18 a 35 años), mujeres refugiadas de diversas nacionalidades (por ejemplo, sirias o palestinas) y McD, asegurando que sus experiencias específicas y acceso a los servicios se capturaran adecuadamente. Las mujeres de áreas rurales o marginadas también fueron priorizadas en la selección para reflejar las disparidades geográficas en el acceso y los resultados. Las mujeres que pertenecían a múltiples grupos de identidad, como una joven mujer refugiada con discapacidad, fueron incluidas activamente, lo que refleja el enfoque interseccional del proyecto.

Además de la representación demográfica, la muestra de evaluación incluyó a informantes clave de toda la extensión geográfica del proyecto. En Jordania, la evaluación incluyó a participantes de las gobernaciones de Amman, Zarqa y Mafrqa, que representaban tanto a comunidades urbanas como rurales. Este muestreo basado en la localización garantizó la inclusión de mujeres de diversos entornos socioeconómicos, lo que permitió captar los distintos niveles de acceso a los servicios y las dificultades específicas de cada comunidad. El EE utilizó lugares seguros y accesibles, como centros comunitarios, oficinas de las organizaciones socias, centros de formación profesional, refugios de protección y espacios

³ Para más información, consulte el Anexo 3 – Informe Preliminar con Anexos.

⁴ Para más información, consulte el Anexo 3 – Informe Preliminar con Anexos.

públicos, e incorporó métodos en línea, como debates grupales virtuales y cuestionarios *online*, para llegar a las mujeres que participan en componentes remotos o digitales del programa.

Se incluyó a miembros clave de todos los grupos objetivo y actores involucrados o afectados por el proyecto para garantizar que las opiniones y comentarios de todos los grupos se tengan en cuenta en el proceso de evaluación. El EE verificó los datos proporcionados por las participantes seleccionadas mediante diferentes herramientas y sesiones, y concluyó que la muestra de la evaluación era representativa.

El EE llevó a cabo la evaluación de forma participativa mediante un diálogo abierto y constructivo, así como debates que promovieron un entorno de aprendizaje, y donde se recopilaron y analizaron las opiniones y perspectivas de todas las partes interesadas y titulares de derechos, respondiendo a las preguntas planteadas en la evaluación intermedia. Para ello, el EE diseñó tres herramientas para evaluar el proyecto y recopiló información relevante. Los hallazgos de los datos cuantitativos y cualitativos recopilados se compararon al interpretar dichos hallazgos. La integración de la evaluación cuantitativa y cualitativa proporcionó una comprensión más amplia del proyecto en evaluación. La evaluación cuantitativa, por ejemplo, describió la magnitud y la distribución del cambio, mientras que la evaluación cualitativa proporcionó una comprensión profunda del contexto social y cultural. La evaluación de métodos mixtos permitió triangular los hallazgos, lo que fortaleció la validez y aumentó la utilidad de la evaluación.

Las herramientas⁵ - entrevistas semiestructuradas individuales y grupales, grupos focales de discusión (GFDs) y cuestionarios - fueron desarrolladas para evaluar cada uno de los criterios incluidos en los términos de referencia (TdRs)⁶, así como para brindar recomendaciones sobre el proyecto y a las organizaciones socias. A pesar del contexto sociopolítico durante la evaluación, el EE pudo aplicar todas las herramientas diseñadas, las cuales se adaptaron a cada grupo de informantes. Asimismo, el EE recopiló los datos proporcionados por las participantes seleccionadas y concluyó que la calidad de la información proporcionada no se vio comprometida por esta situación ni por sus limitaciones.

A lo largo del proceso, el EE tuvo en cuenta la inclusión de mujeres en situación de mayor vulnerabilidad. Se priorizó a supervivientes de VG, mujeres desplazadas, aquellas con escasos recursos económicos o sin empleo formal, y mujeres cabeza de familia o con responsabilidades de cuidado. El EE tuvo especial cuidado en garantizar la inclusión segura y ética de mujeres que experimentan múltiples formas de marginación, como las McD refugiadas, para asegurar que sus necesidades y perspectivas no se ignoraran. Además de la diversidad demográfica, el EE tuvo en cuenta el nivel de participación de las participantes en la intervención. La muestra se equilibró para incluir mujeres con diferentes grados de participación:

- Participantes altamente comprometidas, que recibieron servicios intensivos como gestión de casos, formación profesional o formación en liderazgo.
- Participantes moderadamente comprometidas, que asistieron a actividades de menor duración, como talleres o sesiones de sensibilización.
- Participantes poco comprometidas, a quienes se llegó a través de campañas públicas, materiales en línea o eventos comunitarios.

Este enfoque permitió que la evaluación analizara no sólo la profundidad de la intervención sino también su alcance más amplio y su impacto indirecto.

Durante la evaluación, el EE se reunió con el personal clave de MPDL y sus socias para profundizar en los componentes del proceso, como el alcance y el plan de trabajo, el muestreo de informantes, etc. En dichas sesiones, también se asignó tiempo para aclaraciones, preguntas y respuestas para ambas partes. Cuando fue necesario, MPDL y sus socias se encargaron de proporcionar la información de contacto de los diferentes actores y apoyaron la coordinación con los centros para entrevistar al personal, los/as proveedores de servicios y/o las titulares de derechos.

El EE definió los criterios de selección para el muestreo de informantes antes del proceso. El EE, MPDL y sus socias fueron plenamente responsables de la selección de las personas informantes. Debido al gran número de personas apoyadas por el proyecto, así como a las capacidades y recursos disponibles para realizar el trabajo de campo, el EE, en acuerdo con MPDL y sus socias, priorizó el acceso a informantes clave de todos los grupos objetivo disponibles, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas de recopilación de datos para garantizar que las opiniones y comentarios de todos los grupos se incluyeran en el proceso de evaluación.

La selección de las personas informantes para la evaluación siguió una metodología estructurada diseñada para garantizar la representatividad y la inclusión. El enfoque principal fue llegar a las mujeres —en particular, mujeres jóvenes, refugiadas

⁵ Para más información, consulte el Anexo 3 – Informe Preliminar con Anexos.

⁶ Para obtener más información, consulte el Anexo 1 – Términos de Referencia.

y McD— que participaban en las actividades y servicios ofrecidos por la intervención. Para determinar la muestra y su tamaño, el EE identificó a los siguientes grupos de titulares de derechos directamente afectados por las actividades del proyecto como sujetos principales de la evaluación:⁷

- Mujeres supervivientes de VG.
 - Mujeres que recibieron PSS y asistencia jurídica a través de asesoramiento, gestión de casos y servicios de protección.
 - Mujeres que accedieron a unidades móviles y líneas directas de PSS y legal a distancia.
 - Mujeres que participaron en sesiones de sensibilización relacionadas con la prevención y respuesta a la VG.
 - Mujeres que participaron en actividades de liderazgo para defender los derechos de las supervivientes de VG y los mecanismos de protección.
- Mujeres en busca de empoderamiento económico.
 - Mujeres que participaron en cursos de formación profesional, alfabetización digital y de inglés para mejorar su empleabilidad.
 - Mujeres que participaron en programas de orientación profesional, incluida asistencia en la búsqueda de empleo, elaboración de CV y capacitación en técnicas para entrevistas.
 - Mujeres que se beneficiaron de servicios de inserción laboral y obtuvieron acceso al mercado laboral.
 - Mujeres que desarrollaron habilidades empresariales a través de capacitación en desarrollo empresarial y recibieron apoyo financiero o en especie para actividades generadoras de ingresos.
 - Mujeres que participaron en redes de mentoría y apoyo entre iguales para la resiliencia económica.
- Mujeres comprometidas con iniciativas de liderazgo y consolidación de la paz.
 - Mujeres capacitadas en liderazgo, incidencia política y participación comunitaria para promover la paz y la prevención de conflictos.
 - Mujeres jóvenes y McD que participaron en proyectos de construcción de paz y resiliencia con enfoque de género y ambiental.
 - Mujeres involucradas en la defensa digital y la capacitación en seguridad en línea para contrarrestar el discurso de odio basado en el género en las redes sociales.
 - Mujeres defensoras de derechos humanos que fortalecieron sus capacidades de autoprotección y seguridad digital.
- Mujeres participantes en iniciativas de sensibilización y defensa de derechos.
 - Mujeres que asistieron a sesiones de sensibilización sobre derechos al empleo, prevención de VG, derechos legales e inclusión económica.
 - Mujeres que participaron en campañas de incidencia impulsadas por la comunidad, creando conciencia sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres.
 - Mujeres involucradas en programas de nuevas masculinidades, participando junto a miembros masculinos de la familia para promover comportamientos sensibles al género.
 - Mujeres que participaron en programas de asesoramiento familiar, abordando los roles de género y las responsabilidades familiares compartidas.
- Compromiso comunitario y familiar.
 - Mujeres adultas y jóvenes, incluidas refugiadas, personas con y sin discapacidad, y aquellas de zonas rurales, que participaron en actividades de sensibilización y extensión comunitaria.

⁷ Se debe tener en cuenta que, si bien el EE proporcionó esta clasificación basándose en la propuesta original, algunas titulares de derechos participaron en más de una actividad del programa.

- Hombres y miembros de la familia, en particular aquellos que participan en programas de sensibilización sobre cuestiones de género y en debates sobre prevención de la VG.

El EE entrevistó a un total de 477 personas. Durante el proceso de evaluación, se entrevistó a un total de 437 mujeres y 40 hombres.

Herramienta de evaluación	Número de personas entrevistadas
Entrevistas semiestructuradas a informantes clave (individuales y grupales)	<ul style="list-style-type: none"> • 3 informantes clave de MPDL, 2 mujeres y 1 hombre • 3 informantes clave de Alianza, 3 mujeres • 2 informantes clave de NOVACT, 1 mujer y 1 hombre • 9 informantes clave de JOHUD, 1 mujer y 6 hombres • 2 informantes clave de CBR, 2 hombres • 2 informantes clave de Be Positive, 2 mujeres • 3 informantes clave de HSF, 3 mujeres • 3 informantes clave de IDare, 2 mujeres y 1 hombre • 1 informante clave de la AECID, 1 mujer • 1 técnica/consultora de MPDL, 1 mujer • 2 técnicas/formadoras de JOHUD, 1 mujer y 1 hombre • 5 técnicas/expertas de CBR, 4 mujeres y 1 hombre • 2 técnicas/formadoras de Be Positive, 1 mujer y 1 hombre • 4 técnicas/expertas de HSF, 4 mujeres • 1 técnica/consultora de IDare, 1 mujer • 4 informantes clave de las organizaciones de base comunitarias (OBC) que participan en las actividades de JOHUD, 4 mujeres • 3 informantes clave de empresas del sector privado que participan en actividades de JOHUD, 1 mujer y 2 hombres • 1 informante clave de empresas del sector privado que participan en actividades de CBR, 1 hombre • 1 informante clave de personas miembro de la comunidad que participan en actividades de CBR, 1 hombre • 1 informante clave de la OBC que participa en actividades de CBR, 1 mujer • 3 informantes clave de las OBC que participan en las actividades de Be Positive, 3 mujeres

	<ul style="list-style-type: none"> • 2 informantes clave de empresas del sector privado que participan en actividades de Be Positive, 2 hombres • 4 informantes clave de las OBC que participan en las actividades de HSF, 3 mujeres y 1 hombre • 1 informante clave de organizaciones no gubernamentales (ONG) que participan en actividades de HSF, 1 mujer • 11 informantes clave de las autoridades nacionales, 7 mujeres y 4 hombres • 1 informante clave de ACH, 1 mujer • 1 informante clave de ARDD, 1 mujer • 1 informante clave del UNHRC, 1 mujer
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> • 4 grupos focales con 42 mujeres que participan en actividades de JOHUD • 2 grupos focales con 12 mujeres que participan en actividades de CBR • 2 grupos focales con 17 mujeres que participan en actividades de Be Positive • 12 grupos focales con 66 participantes en actividades de HSF, 63 mujeres y 3 hombres • 4 grupos focales con 16 jóvenes participantes en actividades NOVACT e IDare, 12 mujeres y 4 hombres
Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> • 1 cuestionario en línea con 59 encuestadas de actividades de JOHUD, CBR y Be Positive, 59 mujeres • 3 cuestionarios con 188 encuestadas de actividades de HSF, 188 mujeres

C.3. Calificación de los criterios de evaluación

Con base en el análisis realizado durante el proceso de trabajo, el EE asignó una puntuación a cada criterio de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE), en función de los resultados del análisis realizado con los datos disponibles. Esta escala permitió mostrar de forma sencilla el grado de consecución de los resultados del proyecto. Cuanto mayor sea el valor asignado a cada criterio, mayor será el éxito del proyecto en ese ámbito. Además, este sistema de calificación permitió la comparación entre criterios, mostrando claramente las fortalezas y debilidades de la acción implementada. Para garantizar la máxima fiabilidad, se aplicaron los siguientes criterios de evaluación:

- Alto: significa que, según los criterios, la situación fue muy satisfactoria. Todas las preguntas relacionadas con los criterios tuvieron respuestas positivas o se observó un aspecto excepcionalmente positivo que compensó otros problemas menores. Por ejemplo, se identificaron buenas prácticas desarrolladas durante la implementación del proyecto que deberían mantenerse o replicarse en futuros ciclos del proyecto.
- Medio-Alto: significa que, según los criterios, la situación fue bastante satisfactoria. La mayoría de las preguntas relacionadas con los criterios tuvieron respuestas positivas; a pesar de los comentarios o las mejoras realizadas, la calidad de las actividades no cuestionó el buen desempeño general del proyecto.

- Media: significa que, según los criterios, hubo problemas menores que tuvieron que corregirse porque podrían afectar el funcionamiento general del proyecto. Las mejoras propuestas no implican una revisión importante de la estrategia del proyecto, pero deben considerarse prioritarias.
- Medio-Bajo: significa que, según los criterios, existían problemas importantes que debían corregirse; se requerían mejoras; de lo contrario, la ejecución general del proyecto se habría visto afectada. La mayoría de las preguntas sobre los criterios tuvieron respuestas negativas. Las mejoras propuestas implican una revisión limitada de la estrategia del proyecto.
- Bajo: significa que, según los criterios, existían debilidades y problemas tan graves que, de no abordarse, el proyecto podría fracasar. Prácticamente todas las preguntas relacionadas con los criterios tuvieron respuestas negativas. Se requieren ajustes importantes y una revisión completa de la estrategia del proyecto; de lo contrario, el proyecto corre el riesgo de no alcanzar sus objetivos.

C.4. Principios, estándares y normas éticas

- Responsabilidad: el informe menciona cualquier disputa o diferencia de opinión que pudiera surgir, o si han surgido controversias entre el EE o entre este y el comisionado de la evaluación en relación con las conclusiones o recomendaciones. El EE corroboró todas las afirmaciones o se anotó el desacuerdo con ellas.
- Integridad: el EE fue responsable de resaltar cuestiones no mencionadas específicamente en los TdRs, si esto fue necesario, para obtener un análisis más completo de la intervención.
- Independencia: para ello, se seleccionó al EE por su capacidad de ejercer un juicio independiente. El EE se aseguró de no verse indebidamente influenciado por las opiniones o declaraciones de ninguna de las partes. Si el EE o la persona responsable de la evaluación se vieron presionados para adoptar una postura concreta o para introducir sesgos en las conclusiones de la evaluación, fue su responsabilidad garantizar el mantenimiento de la independencia de juicio. Cuando dichas presiones pudieran haber puesto en peligro la finalización o la integridad de la evaluación, el asunto se remitió a la persona responsable de la evaluación, quien analizaba las preocupaciones de las partes pertinentes y decidía un enfoque que garantizaba que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación fueran coherentes, verificadas y presentadas de forma independiente.
- Incidentes: si surgieron problemas durante el trabajo de campo o en cualquier otra etapa de la evaluación, se informaban de inmediato a la persona responsable de la evaluación. De no hacerlo, la existencia de dichos problemas no justificaba la imposibilidad de obtener los resultados estipulados en los TdRs.
- Validación y credibilidad de la información: el EE fue responsable de asegurar la exactitud de la información recopilada durante la preparación de los informes y fue en última instancia responsable de la información presentada en el informe de evaluación.
- Propiedad intelectual: al gestionar las fuentes de información, el EE respetó los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades evaluadas. Todos los materiales generados durante la evaluación son propiedad de MPDL y de las socias del Convenio y solo pueden utilizarse con autorización escrita. La responsabilidad de la distribución y publicación de los resultados de la evaluación recae en las oficinas locales de las organizaciones. Con la autorización de las organizaciones, el EE podría realizar informes o resúmenes no oficiales de los resultados de la evaluación fuera de las organizaciones.
- Entrega de informes: si la entrega de los informes se retrasó, o si la calidad de los informes entregados era claramente inferior a lo acordado, se aplicaron las sanciones estipuladas en los TdRs.

C.6. Componentes y/o enfoques transversales

Como parte de la evaluación se tomaron en consideración los siguientes enfoques y/o componentes transversales:

- Enfoque de género y transversalización: el análisis de las relaciones de género fue un elemento esencial para comprender el impacto que los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo tuvieron en las titulares de derechos. No podría haber un lugar para el desarrollo humano y la paz duradera sin el respeto por los derechos de las mujeres, así como la promoción de la igualdad de género entre mujeres y hombres en las sociedades beneficiarias de la ayuda, incluyendo una perspectiva interseccional, (trans)feminista y decolonial. Esta equidad también fue una prioridad estratégica en todas las acciones de las socias del proyecto, así como sus partes interesadas. Por lo tanto, en todas las fases del proceso de evaluación (revisión documental, trabajo de campo, análisis de datos y presentación de informes), el enfoque de género y la transversalización fueron un componente

central y transversal para el EE. Los resultados de la evaluación abordaron claramente el impacto que las organizaciones y el proyecto tuvieron en las relaciones de género entre mujeres y hombres.

- Sostenibilidad ambiental: el análisis de la sostenibilidad ambiental y su enfoque también fue un elemento esencial de esta evaluación, y el EE consideró la integración de la economía, la sociedad y el medio ambiente en todas las acciones de las socias del proyecto, así como de las partes interesadas, y durante todas las fases de la evaluación, siendo un componente central y transversal también para el EE.
- Diversidad e interseccionalidad como un activo desde una perspectiva de derechos: el EE también reconoció como un activo valioso para el proyecto las diferentes experiencias y orígenes (identidad de género, edad, clase, origen, etnia, orientación sexual, capacidades, etc.) de mujeres y hombres, niñas y niños (por ejemplo, a nivel de desplazamiento). Por lo tanto, se incluyeron activamente y se respetaron desde una perspectiva de derechos humanos durante el proceso de evaluación.
- Enfoque participativo: el EE trabajó con un enfoque participativo, en el que las partes interesadas participaron activamente en el desarrollo e implementación del proceso de evaluación. Este fue un aspecto fundamental para asegurar la apropiación del proceso por parte de las socias del proyecto, así como de las titulares de derechos. Durante el proceso de evaluación, se emplearon técnicas participativas, basadas en la generación de aprendizaje y conocimiento.
- EBDH: el EE trabajó durante todo el proceso de evaluación con un enfoque en los derechos humanos. El EE consideró y trató a los actores y participantes del proyecto no como simples receptores de ayuda para el desarrollo (o beneficiarios/as), sino como titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones.
- Enfoque de sensibilidad al conflicto: el EE consideró este enfoque para comprender a fondo el contexto operativo, el proyecto y las interacciones entre ambos, a fin de garantizar que tanto el proyecto como el contexto tuvieran un impacto positivo en la dinámica del conflicto. En otras palabras, para asegurar que las acciones del proyecto y de las socias minimizaran los impactos negativos y maximizaran los positivos en el conflicto.
- Enfoque de protección (incluida la protección infantil): el EE garantizó que el proceso de evaluación, así como la labor de las socias durante el proyecto, garantizaran que todas las personas disfrutaran del derecho a la seguridad, independientemente de su identidad o situación. En otras palabras, todos los actores involucrados estaban protegidos contra daños, abusos o negligencia.
- Enfoque de aprendizaje y utilización: el EE se aseguró de considerar en todo momento el uso final previsto de la evaluación y las necesidades de los principales usuarios/as previstos para maximizar la utilización de los hallazgos y recomendaciones.
- Enfoque de asociación: el EE se aseguró de que el proceso de evaluación tuviera en cuenta la relación entre las socias del proyecto, así como la pertinencia y eficacia de la asociación para el aprendizaje mutuo.

D. Desafíos y limitaciones

El equipo enfrentó varios desafíos durante las fases de planificación e implementación de la evaluación, lo que tuvo implicaciones para el cronograma, la coordinación y el alcance del trabajo de campo:

- Gestión de información fragmentada y sistemas de M&E: la ausencia de un sistema unificado de M&E requirió mayor coordinación y verificación entre las socias. Si bien se puso a disposición un volumen sustancial de datos administrativos y de monitoreo, la ausencia de una plataforma centralizada de M&E o una base de datos unificada en todas las organizaciones socias presentó algunas limitaciones. Estas fueron, en gran medida, un reflejo del modelo de implementación diverso y descentralizado del Convenio. Como resultado, se necesitaron pasos adicionales durante la revisión documental para conciliar los conjuntos de datos, verificar los logros y aclarar las funciones entre las partes interesadas y las titulares de derechos. Este proceso fue finalmente exitoso, pero requirió mayor coordinación entre los equipos para consolidar la información, definir el marco de muestreo y respaldar una preparación sólida del trabajo de campo. Estos desafíos se relacionaron en parte con los retrasos en la implementación ya comunicados a la AECID, y también apuntan a áreas para una futura armonización. Los esfuerzos de coordinación en curso, como las reuniones de coordinación celebradas cada 3 o 4 meses, sirven como un mecanismo valioso para fortalecer la coherencia del M&E entre las socias y podrían aprovecharse aún más para el aprendizaje conjunto y la alineación en el futuro.
- Seguimiento de participantes y doble conteo: si bien todas las organizaciones socias implementaron procedimientos internos para evitar el doble conteo —incluyendo códigos de participante, seguimiento a nivel de hogar y registros de cohorte separados, entre otros—, la ausencia de una base de datos de participantes para todo

el consorcio impidió un mecanismo para detectar o prevenir la superposición entre las socias. En consecuencia, existe un riesgo residual de duplicación limitada en las cifras agregadas. Sin embargo, con base en las entrevistas y documentación revisada, este riesgo se evaluó como bajo y no afectó significativamente las conclusiones de la evaluación.

- Coordinación y programación entre múltiples socias y partes interesadas: el proyecto involucró a una amplia gama de organizaciones socias, partes interesadas y titulares de derechos, cada una con roles, disponibilidad y responsabilidades distintos. Si bien esta diversidad enriqueció la evaluación, también requirió considerables esfuerzos de coordinación. La programación de entrevistas, GFDs y visitas de campo entre todos los actores resultó ser una tarea ardua, especialmente dada la superposición de calendarios de las organizaciones y las partes interesadas, la disponibilidad de las personas informantes y los días festivos. La evaluación coincidió con el mes sagrado de Ramadán y ambos *Eid*, lo que limitó aún más la disponibilidad y extendió el tiempo necesario para confirmar y ejecutar la agenda. Tanto el EE como las organizaciones socias invirtieron un esfuerzo sustancial para garantizar la organización y finalización oportunas de las actividades de campo.
- Reorganización de sesiones y cancelaciones de última hora: si bien el EE, con el apoyo de las organizaciones asociadas, invirtió un tiempo considerable en coordinar la agenda de evaluación, adaptándose a la disponibilidad de las participantes, la modalidad preferida (presencial o virtual) y el formato (individual o grupal), algunas sesiones sufrieron cancelaciones de última hora. Esto requirió reprogramación y ajustes logísticos, lo que incrementó el tiempo y la coordinación necesarios para completar el trabajo de campo según lo previsto.
- Disponibilidad reducida de personas refugiadas sirias: debido a los recientes acontecimientos políticos en Siria, varias personas refugiadas sirias que habían participado previamente en el proyecto han regresado a su país. Esto tuvo un impacto directo en la evaluación, ya que muchas de estas personas ya no estaban disponibles para entrevistas ni seguimiento. Su ausencia limitó la capacidad del EE para captar plenamente las perspectivas de este grupo y evaluar directamente con ellas el impacto a largo plazo de la intervención en ciertas poblaciones de refugiadas.

A pesar de estos desafíos, el EE (completó con éxito todas las actividades de evaluación planificadas y mantuvo el rigor y la calidad de la evaluación. El EE expresa su agradecimiento a MPDL y a todas las socias del proyecto por su flexibilidad, comprensión y apoyo incondicional durante todo el proceso de evaluación, lo cual fue fundamental para sortear estas complejidades y garantizar su correcta finalización.

Como nota final, dado que se trata de una evaluación intermedia, los hallazgos relacionados con el impacto y la sostenibilidad debe interpretarse con cautela. Debido a los retrasos en la implementación, los desafíos contextuales (incluidos los problemas de registro, la dinámica política y las disrupciones relacionadas con la COVID-19, entre otros) y la naturaleza inherente del cambio a largo plazo, el EE solo pudo evaluar las señales emergentes de contribución, no la atribución completa de resultados ni la sostenibilidad posterior al proyecto. Si bien las percepciones de las participantes y los cambios de comportamiento son indicadores sólidos de progreso, las transformaciones estructurales, como la adopción institucional o el empoderamiento a largo plazo, requieren un seguimiento continuo. Estos aspectos podrían explorarse mediante una revisión final, un informe de lecciones aprendidas o un proceso de retroalimentación final, si es viable con los recursos disponibles.

E. Principales hallazgos y resultados

E.1. Relevancia

E.1.1. ¿El proyecto se diseñó conforme a las necesidades, demandas y prioridades de las titulares de derechos para promover la equidad, la igualdad de género y los derechos humanos, de acuerdo con los estándares y tratados internacionales y los marcos legales locales de derechos humanos e igualdad de género?

E.1.1.1. Introducción: propósito y alcance de la sección de relevancia

La sección de relevancia de esta evaluación intermedia examina en qué medida el Convenio se diseñó respondiendo a las necesidades reales, articuladas y cambiantes de las titulares de derechos en Jordania, en particular las mujeres refugiadas sirias, las mujeres jordanas de comunidades estructuralmente marginadas, las adolescentes y jóvenes, y las McD. Esta sección también evalúa en qué medida la formulación y evolución del proyecto promueven la equidad, la igualdad de género y la plena realización de los derechos humanos, de conformidad con las convenciones internacionales y los marcos jurídicos nacionales.

En una evaluación basada en los derechos humanos, la pertinencia no se entiende únicamente como la adecuación temática o la alineación con las prioridades preexistentes de los donantes. Se refiere, más bien, a la capacidad del proyecto para responder a la exclusión estructural y la injusticia, rendir cuentas a quienes atiende y mantener la flexibilidad y la capacidad de adaptación a necesidades emergentes o históricamente desatendidas. En este contexto, la pertinencia del Convenio debe evaluarse en función de si la intervención:

- Tenía sus raíces en las prioridades autoidentificadas de las titulares de derechos.
- Abordó los factores institucionales y sistémicos de la desigualdad y la exclusión.
- Reflejó la evolución de los marcos y estrategias internacionales y locales sobre género, discapacidad, juventud y derechos humanos.

Este análisis se basa en un enfoque triangulado y de métodos mixtos, utilizando datos recopilados antes y durante la implementación del proyecto. Las fuentes incluyen:

- Documentación del proyecto y las FdV.
- Herramientas de evaluación cualitativa que incluyen entrevistas semiestructuradas y GFDs con partes interesadas en los tres componentes.
- Datos cuantitativos de encuestas estructuradas administradas a las titulares de derechos en los tres componentes.
- Documentación secundaria de plataformas de donantes y coordinación, por ejemplo, el Subgrupo de Trabajo sobre Discapacidad y Edad, los Grupos de Trabajo sobre Protección y VG y las plataformas de protección del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (UNRWA, en inglés).

Este Convenio se implementó en varias gobernaciones, incluidas Zarqa, Mafrq y Amman, y se dirigió a una población diversa de titulares de derechos de contextos urbanos, periurbanos y rurales. Las áreas seleccionadas incluyeron:

- Campos de personas refugiadas sirias y asentamientos informales.
- Barrios de la comunidad local que experimentan alta pobreza, exclusión sistémica de las mujeres del mercado laboral y escaso acceso a los servicios sociales.
- Áreas con baja presencia institucional, donde las mujeres y las niñas —en particular aquellas con discapacidad— informaron estar desconectadas de cualquier tipo de servicio cívico o de protección.

Al trabajar en estos territorios a través de un consorcio de actores nacionales y locales, el Convenio buscó cerrar la brecha de implementación entre los marcos de políticas y las realidades vividas, entregando una programación accesible, con base local y centrada en la participación de las titulares de derechos.

El análisis que sigue se estructura en torno a la pregunta central de evaluación sobre la pertinencia, junto con ocho subpreguntas formuladas por el EE y las socias implementadoras. Cada subpregunta se aborda utilizando evidencia validada de forma cruzada, hallazgos desagregados y una síntesis temática de los tres OE, realizada a través del consorcio del Convenio, compuesto por ocho organizaciones. Se presta especial atención a la inclusión de subgrupos marginados, el uso de métodos participativos en el diseño del proyecto y su adecuación a los instrumentos de derechos humanos y las normas jurídicas nacionales.

E.1.1.2. Exclusión estructural y barreras contextuales que enfrentan los grupos destinatarios

Contexto sociopolítico y jurídico en Jordania

Jordania es un país de ingresos medios que ha mantenido su estabilidad política a la vez que acoge a una población de personas refugiadas numerosa y diversa. Con más de 670.000 refugiadas sirias registradas y miles más sin registrar o de otras nacionalidades, el país se encuentra bajo una presión demográfica y económica constante. A pesar de las importantes inversiones de los donantes internacionales y del gobierno, las mujeres, los y las jóvenes, así como las PcD, especialmente en las comunidades de personas refugiadas y de acogida empobrecidas, siguen estructuralmente marginadas.

En el ámbito jurídico, Jordania ha logrado avances importantes:

- La Ley N° 20 de 2017 sobre los Derechos de las PcD marcó un cambio hacia un enfoque basado en derechos.
- El artículo 13 de la Ley del Trabajo establece una cuota de empleo del 4% para PcD en instituciones que empleen a más de 25 personas.
- La Estrategia Nacional para las Mujeres Jordanas (NSJW, 2020-2025, en inglés) describe objetivos multisectoriales en materia de participación, protección y acceso a la justicia.

- El país también es parte de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW, en inglés) y ha comenzado a alinear ciertos marcos nacionales con las normativas de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD, en inglés).

Sin embargo, persisten deficiencias estructurales en su implementación. Las prácticas discriminatorias en la contratación, la inaccesibilidad de las infraestructuras públicas, la debilidad de los mecanismos de aplicación y las normas patriarcales profundamente arraigadas obstaculizan el ejercicio de estos derechos en la práctica. Por ejemplo, según el Departamento de Estadística (2022), solo el 1,3 % de las mujeres empleadas en Jordania son McD, a pesar de representar más del 7 % de la población.

Muchos marcos nacionales carecen de directrices operativas, capacidad de seguimiento o estrategias de implementación localizadas, especialmente en provincias como Mafrq y Zarqa, donde residen muchos grupos objetivo. Un joven participante de Zarqa explicó:

“Hay normas que nos protegen, sí, pero se quedan en el papel. No las vemos en nuestras vidas”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Además, los obstáculos regulatorios, como los retrasos en el registro de proyectos y las restricciones a las actividades que atienden a personas refugiadas, afectan especialmente a las ONG y las OBC que trabajan con donantes internacionales. Estos retrasos se consideraron un obstáculo clave durante la fase inicial de implementación, afectando las actividades tanto en las comunidades de acogida como en las de refugiadas y obligando a modificar los plazos de programación. Las principales partes interesadas, incluidas las socias del Convenio y las organizaciones locales, señalaron que los requisitos de cumplimiento de los donantes a menudo superan la capacidad administrativa local, especialmente en el caso de las OBC de reciente creación.

A nivel económico, Jordania se enfrenta a una inflación creciente, salarios estancados y una creación de empleo limitada, especialmente para jóvenes y mujeres. El desajuste entre el nivel educativo y la demanda del mercado laboral ha limitado aún más las vías de acceso al empleo, especialmente en zonas marginadas. Muchas titulares de derechos y actores locales describieron el alto coste de la vida y el subempleo persistente como un obstáculo importante para mantener los logros en materia de empoderamiento, incluso después de la formación o el desarrollo de habilidades. Estas condiciones afectan directamente la viabilidad de las iniciativas de inclusión económica en el marco del Convenio, lo que pone de relieve la necesidad de estrategias coordinadas de subsistencia y protección.

Una organización socia local en Mafrq afirmó:

“Entendemos las necesidades de la comunidad, pero dedicamos más tiempo a informar que a responder”. – *Representante de una organización socia local*

Exclusión estructural y vulnerabilidades entrecruzadas

En todos los componentes y ubicaciones del proyecto, las titulares de derechos experimentan formas superpuestas de exclusión:

- La discriminación basada en el género restringe la participación económica de las mujeres, su control sobre las decisiones del hogar y su capacidad de acceder a la justicia.
- Los y las jóvenes, especialmente las mujeres jóvenes, se enfrentan a un alto desempleo, analfabetismo digital y normas sociales que limitan la movilidad y la expresión.
- Las McD enfrentan una doble discriminación —por su género y su discapacidad— y son en gran medida invisibles en las políticas públicas, los sistemas de protección y el mercado laboral.
- Las mujeres refugiadas sirias, especialmente las indocumentadas, enfrentan vulnerabilidades agravadas: precariedad legal, acceso limitado a los servicios y alta exposición a la explotación.

Estos no son problemas aislados, ya que se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, una mujer siria con discapacidad en Mafrq describió su intento de llegar a un centro de formación profesional:

“No hay rampa, ni lenguaje de signos, ni ayuda. Cuando pregunté si podían explicarme el formulario, me dijeron: “No hacemos eso”. Me di la vuelta y me fui a casa.” – *Testimonio de una titular de derechos*

Esto refleja un patrón más amplio de vulnerabilidad interseccional: las mismas mujeres que enfrentan invisibilidad legal también se ven privadas del acceso físico, la información y las oportunidades. De hecho, el informe de referencia confirmó que:

- El 72% de las mujeres encuestadas nunca habían recibido capacitación formal sobre sensibilización sobre la VG.

- El 64% desconocía sus derechos legales ni los servicios de apoyo disponibles.
- Entre las McD, más del 80% nunca había accedido a una formación que se ajustara a sus necesidades.
- Los datos de referencia también mostraron que el 59% de las mujeres encuestadas tenían un ingreso familiar inferior a 200 dinares jordanos y solo el 8% estaban empleadas formalmente.

En los GFDs, una mujer de Mafrq explicó:

“Antes de este proyecto, nadie me preguntaba qué necesitaba. No sabía que se nos permitía preguntar.” – *Testimonio de una titular de derechos*

Esta cita refleja una tendencia más amplia: la invisibilidad, no solo en la información y la prestación de servicios, sino también en el ámbito cultural y cívico. Las mujeres que se casaron en la adolescencia, las que viven en campos o las mujeres aisladas por discapacidad a menudo informaron no haber formado parte de una consulta pública, un servicio o una red de apoyo antes del proyecto.

La exclusión digital como barrera estructural emergente

Una nueva y crítica capa de exclusión es la desigualdad digital, cada vez más destacada en los componentes de los OE 2 y 3. Las titulares de derechos, especialmente las mujeres y los y las jóvenes, describieron:

- Ser excluidas de solicitudes de empleo, plataformas de aprendizaje o servicios debido a la falta de habilidades digitales.
- Experimentan acoso, chantaje y fraude en línea, especialmente mujeres jóvenes y niñas.
- Desconocer sus derechos digitales, incluido el consentimiento, la privacidad y la ciberseguridad.

Esta exclusión no se limita al acceso a dispositivos; constituye una barrera para la participación cívica, la autonomía económica y la seguridad. A medida que Jordania avanza hacia plataformas digitales para servicios, reclutamiento y educación, estas barreras profundizan las desigualdades preexistentes.

Un grupo de jóvenes que participaban en una capacitación de habilidades digitales en Zarqa compartió:

“Siempre nos han dicho que no estemos en línea: que es peligroso, que nos culparán. Pero nadie nos enseña a estar seguras ni a ser fuertes en línea”. – *Testimonio de titulares de derechos*

En el marco del OE3, el Convenio apoyó las actividades de movilización digital lideradas por NOVACT, dirigidas a jóvenes que ya participan activamente en redes sociales. Estas capacitaciones buscaban fortalecer las habilidades de incidencia y movilización en línea y culminaron en campañas lideradas por jóvenes que abordaron el rol de las mujeres en la consolidación de la paz y la prevención del discurso de odio con sesgo de género.

Si bien las actividades digitales tuvieron una buena acogida entre las participantes, se observaron desafíos más amplios en materia de accesibilidad digital en otros componentes. Una persona formadora de otro componente del programa reflexionó:

“Estamos enseñando herramientas en línea, pero no tenemos braille, subtítulos ni letra grande. Seguimos excluyendo a algunas personas de las más excluidas”. – *Testimonio de una persona formadora*

Esta brecha resalta la necesidad de una mayor integración del diseño inclusivo y los estándares de accesibilidad en la programación futura, en particular para las McD sensoriales.

Implicaciones para la lógica del proyecto y la focalización geográfica

La relevancia del proyecto está fuertemente sustentada por su enfoque territorial y su estructura temática:

- Seleccionó deliberadamente las gobernaciones con mayor desempleo femenino, densidad de personas refugiadas y carencias de servicios, entre ellas Mafrq, Zarqa y la zona urbana y periurbana de Amman.
- Funcionó en comunidades de acogida y poblaciones de personas refugiadas, a menudo utilizando las mismas plataformas (por ejemplo, centros comunitarios, unidades móviles), pero con un alcance específico para los grupos vulnerables.
- La división en tres componentes de implementación (JOHUD, CBR, Be Positive, IDare y HSF) permitió:
 - Servicios económicos y PSS para mujeres y PcD (JOHUD, CBR y Be Positive).

- Protección contra la VG, empoderamiento jurídico y salud mental para mujeres en zonas remotas o marginadas (HSF).
- Empoderamiento centrado en los y las jóvenes (IDare).

En lugar de adoptar un enfoque sectorial o aislado, el proyecto abordó el empoderamiento como un aspecto estructural: una convergencia de educación, conocimiento jurídico, bienestar psicosocial, acceso a servicios y participación económica. Este diseño fue validado repetidamente por actores institucionales —incluido el MoL, el MoSD y la UNRWA—, quienes señalaron que el proyecto subsanó deficiencias críticas de las políticas públicas y contribuyó a la adaptación práctica de los marcos internacionales.

Reflexión final

El contexto sociopolítico, legal e institucional en Jordania, si bien se ha enmarcado progresivamente en las políticas, continúa excluyendo a segmentos significativos de la población del pleno ejercicio de sus derechos, en particular a las mujeres, los y las jóvenes y las PcD. Las barreras que enfrentan estos grupos no son circunstanciales, sino estructurales: están arraigadas en vacíos legales, normas sociales, brechas digitales y negligencia sistémica. Estas exclusiones interseccionales, agravadas por el desplazamiento, la pobreza y la VG, requirieron un modelo de intervención capaz de responder a través de sectores, identidades y regiones. La arquitectura del proyecto, dividida en tres componentes, basada en la presencia local y enmarcada en los marcos de derechos internacionales y nacionales, es una respuesta directa a este contexto. La relevancia del proyecto, por lo tanto, comienza con el reconocimiento de que la desigualdad no es un déficit de servicios, sino un déficit de justicia, y que cualquier intervención significativa debe diseñarse en consecuencia.

E.1.1.3. Evaluación participativa de necesidades y proceso de línea base

La formulación del proyecto se basó en un proceso participativo deliberado y metodológicamente sólido, cuyo objetivo fue identificar las necesidades, aspiraciones y realidades multidimensionales de las titulares de derechos en las tres gobernaciones de implementación: Zarqa, Mafray y Amman. La evaluación de necesidades y el estudio de referencia o línea de base, realizados antes y durante las primeras etapas de la implementación, sirvieron como herramientas de diagnóstico cruciales para comprender no solo qué servicios faltaban, sino también por qué estos no habían llegado a los grupos más marginados. El proceso en sí se diseñó en consonancia con el enfoque basado en los derechos humanos del proyecto: inclusivo, no extractivo y responsable ante las personas más afectadas por las desigualdades estructurales.

Diseño y alcance de la evaluación de necesidades y línea base

La evaluación de necesidades se implementó en los tres componentes del proyecto y abarcó una muestra diversa de personas participantes, incluidas:

- Mujeres y niñas de comunidades de acogida y refugiadas.
- PcD, incluidas participantes con discapacidad visual y auditiva.
- Jóvenes, incluidas las mujeres adolescentes y los hombres adultos y jóvenes.
- OBC.
- Autoridades locales y nacionales, incluidas personas representantes del MoSD y los departamentos de educación a nivel de gobernación.
- Actores del sector privado, incluidos/as empleadores/as, formadores/as y agentes de colocación de empleo.

La evaluación empleó un enfoque de métodos mixtos, que combinaba:

- GFDs: más de 20 GFDs celebrados en las cuatro gobernaciones con titulares de derechos, jóvenes y OBC.
- Entrevistas a informantes clave: con partes interesadas institucionales y personas expertas técnicas.
- Encuestas y formularios estructurados: se utilizaron para recopilar datos cuantitativos, especialmente en los componentes de HSF y NOVACT- IDare.
- Ejercicios de mapeo comunitario: facilitados por las OBC asociadas para identificar barreras de accesibilidad y brechas de servicios.

Las herramientas se adaptaron según la ubicación y el grupo, por ejemplo:

- En la zona rural de Mafray se utilizaron materiales visuales simplificados para mujeres con bajo nivel de alfabetización.

- En la zona urbana de Zarqa, los GFDs incluyeron a las adolescentes como un grupo separado para garantizar su expresión segura.
- Las encuestas para HSF se distribuyeron a través de plataformas móviles de recopilación de datos, lo que permitió recibir comentarios de las mujeres que no podían viajar a los centros de servicios.

El estudio de referencia o línea de base se realizó poco después, aplicando herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para validar y profundizar los hallazgos de la evaluación de necesidades. También sirvió para fundamentar el marco lógico del proyecto y el desarrollo de indicadores. Cabe destacar que ambos estudios utilizaron herramientas inclusivas, como encuestas simplificadas para participantes con bajo nivel de alfabetización, interpretación en lengua de signos y la opción de responder a través de una persona cuidadora de confianza cuando fuera necesario.

Un miembro de una OCB reflexionó en una entrevista:

“Lo que hizo diferente a este proceso fue que no solo nos preguntaron qué faltaba, sino cómo lo haríamos de forma diferente si fuera nuestro proyecto. Fue la primera vez que nos pidieron codiseñar”. – *Representante de una OCB*

Principales hallazgos del proceso de evaluación

En todos los grupos participantes, la evaluación de necesidades reveló una matriz de vulnerabilidades profundamente estratificada, que incluye, entre otras:

- Para McD:
 - Profunda falta de acceso a los servicios, especialmente los relacionados con la educación, el PSS y la protección jurídica.
 - Ausencia total de materiales o formación adaptados a las necesidades sensoriales, cognitivas o de movilidad.
 - Aislamiento de la vida pública y de los espacios comunitarios, particularmente en Mafraq y Zarqa.

Una McD auditiva en Mafraq compartió:

“Incluso cuando nos incluyen, nadie sabe cómo hablarnos. Necesitamos más que una silla en la sala: necesitamos ser escuchadas”. – *Testimonio de una titular de derechos*

- Para las mujeres refugiadas sirias:
 - Altos niveles de precariedad legal por falta de documentación o documentos de identidad vencidos.
 - Responsabilidades desproporcionadas de cuidado y patrones de matrimonio precoz que impiden la participación en la formación o el empleo.
 - Experiencias de discriminación en las comunidades de acogida, especialmente en el acceso a servicios de protección u oportunidades laborales formales.
- Para las mujeres jordanas en las comunidades de acogida:
 - Desempleo endémico, a menudo agravado por roles de cuidado informal o limitaciones de transporte.
 - Falta de conocimiento de los derechos legales, en particular en relación con las protecciones laborales, el derecho de sucesiones y el acceso a la asistencia jurídica.
 - Angustia psicológica, agravada por la dependencia económica y el aislamiento social.

Una persona formadora señaló:

“Las mujeres jordanas dijeron lo mismo que las sirias: que siempre están cuidando a las demás personas, pero nadie cuida de ellas”. – *Testimonio de una formadora*

- Para jóvenes y adolescentes:
 - Ausencia de espacios estructurados para el liderazgo, la expresión digital o la preparación laboral.
 - Profunda preocupación por la seguridad en línea, particularmente entre mujeres jóvenes, quienes reportaron experiencias de acoso, ciberacoso y robo de datos.

La línea de base confirmó y amplió estos hallazgos al mostrar que algunas necesidades iniciales (por ejemplo, empoderamiento legal, seguridad digital) se subestimaron desde el principio. Un miembro del personal de IDare señaló:

“Cuando diseñamos el currículo juvenil, no nos dimos cuenta de la urgencia del tema de la seguridad digital. El punto de partida nos indicó que necesitábamos profundizar”. – *Representante de una organización social local*

Estrategias de inclusión y acceso en el proceso de evaluación

La evaluación de necesidades realizó esfuerzos deliberados para llegar a grupos a menudo subrepresentados en los diagnósticos de desarrollo:

- Las personas participantes con discapacidad auditiva fueron incluidas en sesiones grupales e individuales, con el apoyo de intérpretes capacitados/as.
- Las sesiones se programaron en horarios que no entraran en conflicto con las tareas domésticas o las responsabilidades de cuidado, especialmente en los componentes de Be Positive y HSF.
- Se brindó apoyo de transporte en ciertas zonas para garantizar que las mujeres de barrios remotos o rurales pudieran asistir.
- Los materiales se tradujeron al árabe y se simplificaron para las personas participantes con bajo nivel de alfabetización, con guías visuales cuando fue pertinente.
- Se llevaron a cabo GFDs separados para mujeres y hombres en áreas culturalmente conservadoras, con personas facilitadoras adaptadas al género.

Una joven de Zarqa compartió lo siguiente:

“Nos preguntaron sobre seguridad digital, algo que nadie había hecho antes. Pensé que el acoso en línea era algo con lo que simplemente teníamos que convivir”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Este tipo de declaración resalta cómo el proceso hizo más que diagnosticar brechas en el servicio: también validó las experiencias de las personas participantes, creando una capa temprana de confianza que se trasladó a la implementación del programa.

Dicho esto, el acceso no siempre fue perfecto. En zonas muy remotas o asentamientos informales, los equipos reportaron dificultades para conectar con las titulares de derechos que carecían de teléfono o transporte, o que temían que su participación fuera vista negativamente por los familiares varones. Un miembro del personal reflexionó:

“Algunas mujeres necesitaban hablar, pero no pudieron venir. Tuvimos que pasar de las sesiones a visitas domiciliarias o a reuniones informales en los mercados. La flexibilidad marcó la diferencia”. – *Representante de una organización social local*

Validación institucional y técnica

Los hallazgos de la evaluación de necesidades y de la línea de base se discutieron y validaron a través de:

- Talleres de validación de múltiples partes interesadas, incluidas autoridades locales, OBC, personas expertas legales y proveedores/as de servicios psicosociales.
- Consultas técnicas con la UNRWA, el MoL, el HCD y actores de especializados en protección como ARDD y la JCLA.
- Integración en el marco lógico final, incluidos indicadores mensurables desglosados por género, discapacidad, edad y ubicación.
- Publicación de conclusiones resumidas (en árabe e inglés) para uso interno de los equipos de campo y para la coordinación con donantes como la AECID.

Las organizaciones sociales institucionales comentaron sobre la solidez de la base empírica. Un funcionario de una autoridad nacional comentó:

“Esta es una de las pocas veces que hemos visto datos de campo que incluían a las McD como fuentes reales, no como estadísticas”. – *Testimonio de una autoridad nacional*

Estos procesos garantizaron que la evidencia generada mediante consultas no permaneciera estática, sino que se tradujera inmediatamente en planes de acción, estrategias de implementación y marcos de monitoreo. La colaboración también ayudó a alinear los objetivos del proyecto con las estrategias nacionales y los estándares internacionales, lo que hizo que la intervención no solo fuera más efectiva, sino también más legítima ante el estado y la comunidad.

De la consulta a la propiedad

La fase de diagnóstico participativo trascendió la consulta extractiva: su objetivo era fomentar la apropiación compartida y la corresponsabilidad de los resultados. Esto se hizo especialmente evidente en:

- El codiseño de planes de capacitación individuales, particularmente en el proceso de solicitud de IDare, donde las personas solicitantes completaron formularios personales detallados que describían objetivos, limitaciones y preferencias.
- La adaptación de los currículos basada en la retroalimentación de los y las formadores y los y las estudiantes durante las fases iniciales.
- La localización de contenidos, incluidos ejemplos, referencias legales y estudios de casos, que fueran significativos para realidades comunitarias específicas.

Como señaló una representante de una OBC de Zarqa:

“No solo nos consultaron. Nos sentaron a la mesa con papel en blanco y nos pidieron que ayudáramos a dar forma al contenido”. – *Representante de una OCB*

Este enfoque generó un sentido de autoría colectiva, particularmente entre los y las jóvenes y las McD, quienes a menudo eran excluidas de tales conversaciones sobre diseño en programas anteriores.

Reflexiones finales

La evaluación de necesidades y el proceso de línea base del proyecto fueron metodológicamente rigurosos, participativos e inclusivos, ofreciendo una comprensión multidimensional de la exclusión estructural experimentada por las titulares de derechos. Las herramientas de diagnóstico no solo sirvieron como instrumentos de investigación, sino también como vehículos para generar confianza, acceso y empoderamiento en las primeras etapas. Sirvieron para afianzar el diseño del proyecto en la realidad, garantizando que las actividades no solo se basaran en la evidencia, sino que también tuvieran un fundamento ético y político en las comunidades a las que buscaban servir.

E.1.1.4. Necesidades y prioridades identificadas por las titulares de derechos

La relevancia del Convenio se demuestra con mayor fuerza en la medida en que fue moldeado por las necesidades y prioridades autoidentificadas de las titulares de derechos, expresadas durante la fase de diagnóstico y reafirmadas en las consultas intermedias. Las mujeres, los y las jóvenes y las mujeres con y sin discapacidad no fueron simplemente sujetos de la prestación de servicios, sino que se posicionaron como informantes principales, codiseñadoras, responsables de la rendición de cuentas y, en muchos casos, multiplicadoras locales, liderando actividades y difundiendo conocimiento en sus comunidades. Sus perspectivas, compartidas a lo largo del trabajo de campo de la evaluación, reflejaron una comprensión coherente y matizada de lo que significa el empoderamiento en sus propias vidas y de los obstáculos que deben abordarse para lograrlo.

Seguridad económica y acceso a los medios de vida

En todos los componentes y áreas geográficas, las mujeres y los y las jóvenes expresaron la inseguridad económica como causa y consecuencia de su vulnerabilidad. Ya fueran jordanas, sirias o de otras nacionalidades con estatus legal limitado, las personas participantes describieron barreras persistentes para el acceso al mercado laboral, entre ellas:

- Falta de habilidades comercializables, especialmente en tecnologías de la información y la comunicación (TIC), inglés y desarrollo empresarial.
- Conocimiento limitado de las protecciones legales en el lugar de trabajo, como contratos, políticas de acoso o adaptaciones por discapacidad.
- Barreras estructurales como las limitaciones de movilidad, las responsabilidades de cuidado y las normas de género que desalientan el empleo de las mujeres

Como señaló una participante de Amman durante un GFDs:

“Nadie nos dijo qué podemos pedir cuando trabajamos: ni nuestro salario, ni nuestras horas, ni nuestro respeto”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Las McD identificaron barreras aún mayores, señalando que las oportunidades de capacitación a menudo eran inaccesibles, los entornos laborales eran poco favorables y los y las empleadores desconocían o se resistían a las políticas de contratación

inclusivas. Varias PcD auditiva o visual afirmaron que nunca habían sido invitadas a participar en una formación profesional antes de este proyecto. Una mujer de Mafrq compartió:

“Tuve tres formularios y me rechazaron. Ni siquiera me preguntaron si necesitaba ayuda o si tenía alguna discapacidad. Era invisible para ellos”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Según los Datos Nacionales de la Fuerza Laboral (DOS, 2022), solo el 1,3% de las mujeres empleadas en Jordania son McD, a pesar de representar más del 7% de la población total.

Los y las jóvenes que participaron en las consultas juveniles de IDare enfatizaron que la preparación laboral por sí sola no era suficiente; buscaban orientación, mentoría y vías para acceder a un trabajo significativo y respetuoso con sus derechos. Un tema recurrente entre los y las jóvenes participantes fue la sensación de que las habilidades interpersonales, como hablar en público, la resolución de conflictos y la confianza en uno/a mismo/a, eran tan vitales como las habilidades técnicas, especialmente ante la inseguridad digital y las limitadas oportunidades de liderazgo.

Una joven de Amman explicó:

“Puedes enseñarnos a redactar un CV. Pero si nos da miedo hablar en la entrevista, ¿qué sentido tiene?” – *Testimonio de una titular de derechos*

En la zona rural de Mafrq, las mujeres enfatizaron que los costos del transporte y la desaprobación de sus cónyuges eran obstáculos importantes incluso para asistir a entrevistas de trabajo, y mucho menos para conseguir trabajo. La necesidad económica no era solo ingresos, sino libertad, movimiento y respeto.

Protección contra la VG y acceso a la justicia

La protección se identificó no solo como una deficiencia en los servicios, sino como una preocupación cotidiana. En las actividades organizadas por HSF, las mujeres hablaron abiertamente sobre experiencias de violencia, incluyendo violencia de pareja, acoso en espacios públicos y en línea, y control económico.

Una mujer de Mafrq explicó durante una sesión móvil de concienciación sobre la VG:

“No sabía que el seguimiento en línea, el chantaje o el aislamiento por parte de mi esposo tuvieran nombres, ni que yo tuviera derecho a decir algo al respecto”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Durante la evaluación, las personas participantes de las comunidades locales entrevistadas expresaron la necesidad de:

- Espacios seguros y sin prejuicios para hablar libremente.
- Acceso a servicios confidenciales de asesoría legal y PSS.
- Servicios móviles o domiciliarios, especialmente para mujeres a quienes no se les permite viajar de forma independiente.
- Referencias que conducen a un seguimiento, en lugar de terminar en sesiones informativas.

Las mujeres también enfatizaron que la protección no debe brindarse de forma aislada: debe ir acompañada de apoyo en salud mental, oportunidades económicas y empoderamiento legal. Para muchas, acceder al apoyo fue más que un acto personal: fue una declaración política contra la normalización de la violencia.

Un trabajador de una OCB en Zarqa señaló:

“Vimos mujeres venir a nuestra sesión, asistir en silencio y regresar tres días después con preguntas, historias y peticiones. La primera visita fue la semilla”. – *Representante de una OCB*

El matrimonio precoz y el matrimonio forzado eran especialmente frecuentes en las zonas rurales de Mafrq. Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en Jordania (2023), las tasas de matrimonio infantil en Mafrq se encuentran entre las más altas del país, casi el doble que en Amman. Esta realidad aumentó la urgencia de combinar la concienciación sobre la VG con la asistencia psicosocial y jurídica.

Inclusión de mujeres y niñas con discapacidad

Las McD fueron de las que más expresaron su rechazo a los niveles de exclusión que enfrentaban. Sus prioridades eran claras:

- Accesibilidad física y comunicacional en formación, servicios y materiales.
- Reconocimiento de su capacidad y derechos, no piedad ni caridad.

- Oportunidades de autoexpresión y participación, especialmente en espacios públicos.

Un participante de Mafraq que se identificó como una persona con discapacidad auditiva explicó durante una entrevista individual:

“Estamos acostumbradas a estar ocultas. Cuando alguien te habla por signos en tu idioma por primera vez, sientes que existes”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Otra mujer con discapacidad visual en Zarqa agregó:

“La mayoría de los programas dicen ser inclusivos. Luego nos dan folletos sin audio y presentaciones de PowerPoint que no podemos ver”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Su aportación influyó directamente en la decisión del proyecto de brindar apoyo en lenguaje de signos, adaptar los planes de estudio y capacitar al personal en materia de inclusión. En muchos casos, se trataba de intervenciones inéditas: la primera vez que estas mujeres participaban en una formación fuera de organizaciones especializadas en discapacidad o en un espacio donde se les tratara como participantes en igualdad de condiciones.

Es importante destacar que las McD también eran cuidadoras, a menudo pobres y, en ocasiones, refugiadas, lo que demuestra cómo la interseccionalidad agrava la exclusión. Una discapacidad sin ingresos se convierte en dependencia. Una identidad de refugiada sin documentación se convierte en invisibilidad.

Conciencia jurídica y educación sobre derechos

Otra prioridad que las personas participantes plantearon repetidamente fue la falta de conocimiento sobre sus derechos legales, en particular entre las mujeres de zonas rurales, los y las jóvenes y las personas refugiadas. Pocas conocían:

- El contenido de la Ley del Trabajo, especialmente las protecciones para las McD y las PcD.
- Disposiciones de derecho de familia relacionadas con la custodia, la herencia y el divorcio.
- Vías de denuncia de la VG, o el papel de la policía, las trabajadoras sociales o los centros de asistencia jurídica.
- Su derecho a la igualdad de remuneración, seguridad y dignidad en el lugar de trabajo.

Una joven de un grupo de jóvenes de Zarqa explicó:

“Creía que la ley siempre favorecía a los hombres. No sabía que también existían sistemas de protección para nosotras”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Esta ausencia de conocimiento jurídico no se debió a una falta de interés, sino a un control sistémico, a la falta de difusión y a la imposibilidad de comunicar el contenido jurídico en formatos accesibles y culturalmente apropiados.

En Mafraq, una persona refugiada siria explicó:

“Aunque quisiera denunciar algo, no sé a qué número llamar ni quién me creará.” – *Testimonio de una titular de derechos*

El analfabetismo legal se veía agravado por el miedo: miedo a represalias, a la vergüenza familiar o a perder el acceso a la ayuda. Las sesiones de información legal de HSF y de Be Positive solían ser la primera oportunidad para que las mujeres oyeran hablar de la ley en relación con sus propias vidas.

Bienestar psicosocial y salud mental

Muchas mujeres expresaron que el sufrimiento psicológico era el costo oculto de la exclusión. La ansiedad, la depresión, el aislamiento y el agotamiento eran comunes, especialmente entre madres solteras, cuidadoras de niños con discapacidad y supervivientes de VG. Varias describieron una sensación de ser "invisibles", incluso en los programas destinados a apoyarlas.

Las personas participantes identificaron las siguientes como prioridades psicosociales fundamentales:

- Asesoramiento y apoyo en materia de salud mental, especialmente por parte de profesionales formadas por mujeres.
- Sesiones grupales que fomentan la resiliencia y la comunidad.
- Espacios para hablar de sus vidas sin juicios.
- La seguridad emocional como condición previa para el aprendizaje, la formación o la participación económica.

Como lo expresó una participante en un GFDs:

“No puedes trabajar, aprender ni sentirte segura cuando tienes la mente rota. Estas sesiones fueron la primera vez que me sentí más que una carga”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Una facilitadora en Amman compartió:

“Al principio, las mujeres solo acudían a nuestra capacitación por las habilidades. Pero con el tiempo, muchas dijeron que la salud mental fue lo que les cambió la vida”. – *Testimonio de una facilitadora*

Esta retroalimentación reforzó la estrategia del proyecto de integrar el PSS como un componente transversal, no como una actividad aislada. También destacó la relevancia de los enfoques basados en el trauma, especialmente en comunidades afectadas por el desplazamiento, la discapacidad o la pobreza crónica.

Seguridad digital y derechos en línea

Un último conjunto de prioridades surgió de los y las jóvenes y mujeres que participaron en las capacitaciones de movilización digital de NOVACT y los servicios móviles de HSF. Estas sesiones se centraron en la movilización en línea y el diseño de campañas para jóvenes que ya están activos/as en redes sociales. Las participantes destacaron:

- Miedo a la vigilancia digital por parte de parejas o familiares.
- Ser blanco de estafas, chantajes o abusos en línea.
- Falta de conocimiento sobre la configuración de privacidad, el consentimiento o los mecanismos de denuncia en línea.

Estas preocupaciones eran especialmente agudas entre las adolescentes y las mujeres de comunidades conservadoras. Una participante en una consulta con jóvenes explicó:

“Si algo te sucede en línea, te culpan a ti, no al culpable”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Otra joven de Mafrq compartió:

“Mi hermano revisa mi teléfono. Si ve mis mensajes, me castigan, aunque no haya hecho nada malo”. – *Testimonio de una titular de derechos*

La seguridad digital no se consideró un problema técnico, sino un riesgo social y de género, y las personas participantes la priorizaron con la misma urgencia que el empleo o la prevención de la VG. La inclusión de módulos sobre derechos y seguridad en línea en el proyecto, así como el desarrollo conjunto de contenido con personas formadoras y participantes, fue, por lo tanto, una respuesta directa a esta necesidad.

Reflexión final

Las necesidades y prioridades expresadas por las titulares de derechos durante la fase de diagnóstico y las consultas intermedias fueron profundamente consistentes, interseccionales y con fundamento político. Ya sea que buscaran seguridad, autonomía, justicia o visibilidad, las participantes expresaron sus necesidades no como deseos individuales, sino como demandas de reconocimiento y transformación. El diseño del proyecto, en particular su enfoque en el empoderamiento y la accesibilidad integrados, se orientó hacia estas prioridades, no de forma abstracta, sino a través del diálogo. Esta base en la experiencia vivida es una de las mayores demostraciones de la relevancia del proyecto y un claro ejemplo de cómo un enfoque basado en derechos pasa de la teoría a la práctica.

E.1.1.5. Mecanismos de consulta y diseño adaptativo

El Convenio no se concibió como un modelo estático, sino como un marco dinámico que busca evolucionar en diálogo con las titulares de derechos, las organizaciones socias locales y las partes interesadas institucionales. Los mecanismos de consulta y aprendizaje adaptativo se incorporaron desde el inicio y se mantuvieron durante la implementación, no solo para recabar retroalimentación, sino para responder a ella de manera significativa. Estos mecanismos reforzaron la pertinencia del proyecto, garantizaron la adaptación al contexto y fomentaron la corresponsabilidad entre todos los actores.

Planificación participativa desde el inicio

Durante las fases de diseño e inicio, se llevaron a cabo consultas en múltiples niveles:

- Los GFDs con titulares de derechos en todas las gobernaciones ayudaron a definir las prioridades de intervención y las modalidades de prestación de servicios.

- Las OBC participaron como coplanificadoras a través de talleres iniciales y sesiones de estrategia regional.
- Las autoridades locales y los actores institucionales, incluidos el MoL, el MoSD y el HCD, participaron en debates técnicos para alinear los objetivos del proyecto con las políticas existentes.

Una persona miembro del personal de una OBC de Amman explicó:

“No nos entregaron simplemente un plan de trabajo. Nos preguntaron qué funcionaría aquí, para estas personas, y dijimos: “Hagámoslo juntos”. – *Representante de una OCB*

Esta planificación colaborativa garantizó que la estructura del Convenio, en particular la división de tres componentes, reflejara las deficiencias geográficas y temáticas reales. Por ejemplo, la fuerte presencia de HSF en Mafraq y Zarqa respondió directamente a los mayores niveles de riesgo de VG y a las deficiencias en los servicios de protección, como se identificó en las evaluaciones iniciales.

Bucles de retroalimentación de mitad de período y diseño iterativo

Más allá de la planificación inicial, el proyecto incorporó retroalimentación en tiempo real y rediseño adaptativo durante toda la implementación:

- Las organizaciones asociadas realizaron reuniones informativas periódicas después de cada ciclo de capacitación y utilizaron los comentarios de las participantes para revisar el contenido, los materiales y los formatos de entrega.
- Los y las jóvenes participantes en IDare ayudaron a rediseñar partes del plan de estudios de habilidades digitales, después de plantear inquietudes de que las primeras sesiones carecían de relevancia práctica o eran demasiado genéricas.
- Be Positive adaptó su modelo de empoderamiento económico para incluir estipendios de cuidado infantil para las madres que asistían a sesiones de capacitación, después de que las participantes informaran que las responsabilidades de cuidado les impedían unirse.
- HSF aumentó los días de servicio móvil en la zona rural de Mafraq en función de las solicitudes de la comunidad y la baja asistencia en las ubicaciones centralizadas.

Una persona miembro del personal de Be Positive compartió:

“No esperamos las evaluaciones. Si las mujeres no acudían, preguntábamos por qué, y a la semana siguiente cambiamos el enfoque”. – *Representante de una organización social local*

Además, se utilizaron actualizaciones rápidas de las necesidades, especialmente durante períodos de inestabilidad política o confinamientos locales, para ajustar los plazos de entrega y los protocolos de seguridad. Por ejemplo, durante los disturbios de 2023, varias sesiones grupales se trasladaron a formatos en línea para mantener la continuidad y garantizar la seguridad de las participantes.

Inclusión y voz en el seguimiento y la retroalimentación

También se establecieron mecanismos para garantizar que las titulares de derechos pudieran expresar preocupaciones o sugerencias de manera segura y coherente:

- Se distribuyeron formularios de comentarios anónimos después de cada ciclo de capacitación.
- Los grupos de WhatsApp facilitaron la comunicación bidireccional, particularmente en las actividades de IDare y HSF.
- Algunas organizaciones comunitarias desarrollaron sesiones de escucha informales dirigidas por iguales, donde las mujeres recogían y compartían preocupaciones en nombre de otras que se sentían incómodas hablando directamente con el personal.

Una persona miembro del personal de una OBC en Zarqa explicó:

“Observamos que algunas de las mujeres más vulnerables no llenaban el formulario. Pero sí hablaban con una compañera. Por eso, capacitamos a otras compañeras para que nos transmitieran esa retroalimentación”. – *Representante de una OBC*

Esta estructura de retroalimentación resultó especialmente eficaz para sacar a la luz las experiencias de McD, jóvenes de hogares conservadores y mujeres refugiadas que temían ser percibidas como "quejicas". En Zarqa, las y los jóvenes de IDare compartieron que se sentían más cómodas enviando retroalimentación mediante notas de voz que mediante formularios, lo que impulsó un cambio en los métodos de recopilación.

Es importante destacar que estos mecanismos de retroalimentación no fueron simbólicos. El proyecto implementó cambios visibles (modificaciones curriculares, rotación de formadores/as o nuevos canales de derivación) según las necesidades de las participantes.

Alineación con la práctica adaptativa basada en derechos

El enfoque de diseño adaptativo empleado por el Convenio no solo fue operativo, sino también político. Reflejó un principio fundamental del trabajo basado en derechos: que los servicios deben ser co-creados, transparentes y rendir cuentas a las personas más afectadas.

Los actores institucionales reconocieron este cambio. Una persona representante del MoL comentó:

“Muchos programas consultan, pero pocos se adaptan. Este introdujo cambios que pudimos ver”. – *Representante de la autoridad nacional*

Esta capacidad de respuesta fue particularmente significativa para los grupos interseccionales, como:

- McD, cuyos comentarios iniciales condujeron a la introducción de formatos accesibles, interpretación del lenguaje de signos y materiales en Braille.
- Chicas adolescentes, cuyos comentarios llevaron a la inclusión de los derechos digitales y la seguridad en línea como un módulo central.
- Las mujeres refugiadas cuidadoras abogaron por una programación más accesible, incluidos servicios prestados en sus hogares o cerca de ellos (como PSS o sensibilización legal), estipendios de transporte y horarios de capacitación flexibles que se adaptaran a las responsabilidades de cuidados.
- Una OBC también modificó su calendario interno y los roles del personal después de que sesiones dirigidas por pares revelaran que las mujeres en áreas rurales preferían reuniones temprano en la mañana y facilitadoras que fueran solo mujeres.

El resultado fue un proyecto que no sólo escuchó, sino que evolucionó: uno cuya relevancia se mantuvo en el tiempo y no sólo se midió en el inicio.

Reflexión final

Los mecanismos de consulta del Convenio no fueron ejercicios superficiales de inclusión. Fueron estructurales: se integraron en el diseño, la ejecución y la revisión. Este proceso iterativo y participativo ayudó al proyecto a responder a realidades complejas y cambiantes sobre el terreno, y garantizó que la pertinencia no fuera un logro puntual, sino un compromiso continuo. El enfoque del Convenio demostró que la programación basada en derechos no se trata solo de quiénes participan, sino de cómo sus voces influyen en el trabajo, día a día.

E.1.1.6. Coherencia con políticas, intervenciones y marcos

El Convenio no se concibió como un programa independiente, sino como un esfuerzo integrado, alineado con el panorama político de Jordania, las normas internacionales de derechos humanos y las iniciativas complementarias en el ámbito humanitario, de desarrollo y de paz. Su fortaleza reside en la integración de sus componentes internos y en cómo su alineamiento externo con las instituciones, los marcos nacionales y las intervenciones entre pares ayuda a evitar la fragmentación, un riesgo recurrente en la programación multisectorial en Jordania.

Coherencia interna: complementariedad entre componentes

Internamente, el Convenio fue estructurado para funcionar como un ecosistema integrado en sus tres componentes principales (empoderamiento económico, protección y participación cívica), implementado por organizaciones socias especializadas con experiencia complementaria:

- JOHUD, CBR y Be Positive se centraron en el empoderamiento económico y la inclusión de las mujeres, incluidas las McD.
- HSF lideró intervenciones en protección, PSS y empoderamiento legal.
- IDare involucró a jóvenes en la participación cívica, la comunicación no violenta y el desarrollo de habilidades digitales.

A pesar de tener puntos de entrada temáticos distintos, los componentes se entrelazaron deliberadamente, garantizando una lógica compartida y minimizando la duplicación. Las participantes se movieron con fluidez entre los componentes, lo

que ilustra cómo el diseño estratificado del programa promovió vías holísticas de empoderamiento. Por ejemplo, los y las jóvenes capacitados por IDare participaron posteriormente en sesiones de sensibilización legal o salud mental a través de HSF; las mujeres que participaron en las sesiones vocacionales de JOHUD, CBR y Be Positive accedieron a acompañamiento legal a través de ARDD.

“Empezamos en IDare para aprender habilidades digitales. Luego, el formador nos habló sobre los derechos legales, y eso abrió la puerta a una conversación totalmente diferente”. — *Testimonio de una titular de derechos*

La colaboración entre componentes se reforzó mediante sesiones de planificación conjunta, herramientas compartidas (como protocolos de accesibilidad y plantillas de derivación) y enfoques coordinados para la inclusión y la atención adaptada al trauma. Las organizaciones socias desarrollaron conjuntamente sistemas de derivación cruzada entre componentes y gobernaciones, y en algunos casos, compartieron facilitadores/as para temas concurrentes, como los derechos laborales o la seguridad digital.

Esta coherencia interna permitió que el programa respondiera a necesidades multidimensionales sin fragmentación. Como señaló la representante de una OBC de Mafrag:

“En otros proyectos, las mujeres solo reciben una capacitación y se van. Aquí, avanzan por diferentes niveles: salud mental, derecho, empleo. Se siente como un verdadero camino”. — *Representante de una OBC*

Este diseño refleja una TdC compartida según la cual el empoderamiento sostenido surge cuando las intervenciones abordan las necesidades económicas, legales, psicosociales y cívicas en conjunto.

Alineación con políticas y marcos

La intervención demuestra un alto grado de coherencia con los marcos internacionales y las estrategias nacionales pertinentes a los derechos de las mujeres, la inclusión de la discapacidad y la consolidación de la paz. Con un EBDH, el programa se alinea con los principios fundamentales de participación, no discriminación, rendición de cuentas y empoderamiento. Su diseño e implementación se ajustan a los compromisos establecidos en instrumentos internacionales como la CEDAW, la CRPD, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, en particular los ODS 5, 8 y 16) y la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

A nivel nacional, el programa contribuye directamente al Plan de Acción Nacional de Jordania (JONAP II, en inglés) sobre Mujeres, Paz y Seguridad (MPS), apoya la Estrategia Nacional para el Empoderamiento Económico de las Mujeres (2020-2025) y refleja las prioridades establecidas en la Ley núm. 20 de los Derechos de las PcD (2017). Además, complementa el artículo 13 de la Ley del Trabajo, que exige a las instituciones públicas y privadas contratar un cupo mínimo de PcD, y se integra en el debate nacional sobre la reforma inclusiva del mercado laboral y la protección social.

La intervención también muestra coherencia en términos de colaboración institucional. Las alianzas con actores nacionales como el MoL, el HCD, el MoSD y la Comisión Nacional Jordana para la Mujer (JNCW, en inglés) fortalecen la capacidad de respuesta y la legitimidad de las políticas. Además, los vínculos con actores de la sociedad civil, como el JCLA y ARDD, refuerzan la incidencia colectiva y la sinergia operativa, mientras que la participación municipal en Amman, Zarqa y Mafrag garantiza la integración contextual de las actividades.

Por último, el proyecto complementa los servicios e intervenciones existentes de organizaciones internacionales como la ONU Mujeres, UNRWA y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, en inglés), en particular en las áreas de prevención de la VG, empoderamiento jurídico y liderazgo de las mujeres. En lugar de duplicar servicios, el enfoque del consorcio mejora la capacidad y la cobertura local mediante mecanismos de base —especialmente la prestación de servicios dirigida por OBC y canales digitales seguros—, lo que contribuye al fortalecimiento del sistema y a la inclusión interseccional.

Sinergia con otras intervenciones y actores

Además de alinearse con los marcos jurídicos y de políticas, el Convenio también demostró una sólida coherencia operativa con otras intervenciones en el mismo ámbito temático. La coordinación se llevó a cabo entre actores humanitarios, de desarrollo y de la sociedad civil, con el objetivo de evitar duplicaciones, ampliar el alcance y aliviar la carga de los participantes, especialmente en las gobernaciones con alta densidad de ONG pero con una coordinación limitada.

El consorcio colaboró estrechamente con los grupos de trabajo de protección liderados por la UNRWA para armonizar los servicios de VG y coordinó con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el MoL iniciativas de empleo juvenil y protección social. Los equipos jurídicos de HSF, ARDD y JCLA se consultaron periódicamente para gestionar casos complejos, mientras que los programas de ONU Mujeres y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, en inglés) aportaron información complementaria sobre el empoderamiento económico y la participación política de las mujeres.

El Convenio también se basó en los esfuerzos regionales para contrarrestar el discurso de odio y los complementó, incluidas las sinergias con el “Proyecto Nazaha” financiado por la AECID, las iniciativas del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, en inglés) sobre seguridad en línea y las plataformas de coordinación apoyadas por la Unión Europea (UE) que tienen como objetivo establecer un comité directivo nacional sobre la prevención del discurso de odio.

La colaboración a nivel de campo a menudo implicó referencias compartidas, sesiones en el mismo lugar o intercambio de datos, lo que garantizaba la continuidad para las titulares de derechos y el uso eficiente de los recursos.

Por ejemplo, Be Positive organizó algunas de sus sesiones junto con las clínicas de extensión de la OIT; el personal jurídico de HSF remitió casos de derecho de familia a JCLA para obtener apoyo especializado; e IDare coordinó su calendario de participación juvenil con una campaña cívica de UNICEF para evitar superposiciones y aumentar la participación.

“Lo que hizo que la colaboración funcionara fue que no nos interferíamos. El Convenio sabía lo que hacía y qué debía permitir que hicieran las demás”. — *Testimonio de una parte interesada local*

Esta sinergia operativa ayudó al programa a mitigar la fragmentación —un riesgo persistente en el panorama altamente programado de Jordania— y posicionó al Convenio como un contribuyente, en lugar de un competidor, del ecosistema de desarrollo más amplio.

Reflexión final

La fortaleza del Convenio reside no solo en sus logros sectoriales, sino también en cómo sus componentes —empoderamiento económico, protección y participación cívica— se integraron para reflejar las realidades vividas por los grupos estructuralmente excluidos. En lugar de operar de forma aislada, el programa creó puentes intencionales entre socias, servicios y ámbitos del bienestar. Esta coherencia interna, respaldada por la alineación estratégica con los marcos nacionales e internacionales y las intervenciones entre pares, permitió que la acción abordara las vulnerabilidades económicas, legales, psicosociales y cívicas de forma coordinada.

En un panorama de políticas e implementación a menudo marcado por la fragmentación, el Convenio ofrece un modelo de cómo abordar las necesidades interseccionales de forma holística, con mujeres y jóvenes que se mueven a través de vías coordinadas de apoyo, en lugar de puntos de contacto puntuales. A medida que el programa entra en su siguiente fase, este enfoque estratificado, colaborativo y basado en derechos debe seguir siendo fundamental, no solo para maximizar los resultados, sino también para mantener la confianza y el impulso ya generados en las comunidades.

Podemos concluir que la Relevancia del proyecto es ALTA

E.2. Eficacia

E.2.1. ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados del proyecto en materia de derechos humanos e igualdad de género? ¿Permiten los indicadores y las FdV esta evaluación? ¿En qué medida los recursos, servicios y beneficios del proyecto se han distribuido equitativamente entre hombres y mujeres? ¿Cuáles son las razones de esta distribución desigual?

E.2.1.1. Introducción: propósito y alcance de la sección de eficacia

Esta sección evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos de derechos humanos e igualdad de género del Convenio, articulados en sus tres OE, a mitad de período. También evalúa si los indicadores y las FdV proporcionaron una base sólida para el seguimiento del cambio. Este análisis se centra en una doble perspectiva: una que mide los resultados tangibles y otra que indaga en la distribución equitativa de los servicios y beneficios entre mujeres y hombres.

En este caso, la eficacia no se limita a la entrega de resultados. Se entiende, más bien, como la capacidad de la intervención para generar una transformación significativa y basada en los derechos en la vida de los grupos estructuralmente marginados, en particular las mujeres jóvenes, las McD y las mujeres refugiadas sirias. Los resultados se consideran en un contexto operativo más amplio, que incluye reformas nacionales, restricciones políticas, plazos de los donantes, normas sociales y barreras digitales.

La sección responde a dos preguntas de evaluación principales y doce subpreguntas, examinando:

- Progreso general hacia el OG y cada uno de los tres OE.

- El grado en que se han alcanzado totalmente, se han alcanzado parcialmente o siguen pendientes los resultados.
- La utilidad y el diseño de indicadores y FdV.
- Factores internos y externos que moldearon la efectividad.
- La igualdad (o desigualdad) en la distribución de recursos y resultados entre mujeres y hombres.
- La calidad de la mejora informada por las titulares de derechos, tanto en las condiciones de vida como en el cambio percibido.

La evidencia se extrae de:

- Documentación del proyecto y las FdV.
- Herramientas de evaluación cualitativa que incluyen entrevistas semiestructuradas y GFDs con partes interesadas en los tres componentes.
- Datos cuantitativos de encuestas estructuradas administradas a las titulares de derechos en los tres componentes.
- Documentación secundaria que incluye informes sectoriales y de políticas, estadísticas nacionales e investigaciones previas.

Esta sección no aísla el logro numérico de la experiencia vivida; más bien, busca interpretar la efectividad a través de las realidades de aquellas personas más afectadas por la intervención.

E.2.1.2. Resumen del progreso hacia los objetivos e indicadores del proyecto

Esta sección evalúa el grado de avance del Convenio en el cumplimiento de sus tres OE. Cada OE se evalúa en función de:

- Implementación de actividades planificadas.
- Logro de productos y progreso hacia los resultados.
- Brechas, desviaciones y correcciones del rumbo.

OE1: empoderamiento económico, empleabilidad e inclusión de las mujeres

- Organizaciones socias implementadoras: MPDL, JOHUD, CBR y Be Positive.
- Aspectos destacados del progreso:
 - La mayoría de las actividades planificadas se iniciaron y mantuvieron durante los primeros dos años, incluidos ciclos de capacitación sobre habilidades blandas, preparación para el trabajo, empleabilidad, desarrollo de CV e inglés.
 - Se llegó a más de 2.000 mujeres mediante campañas de concienciación y actividades de sensibilización comunitaria relacionadas con el empoderamiento económico (incluyendo Be Positive, JOHUD y CBR), mientras que aproximadamente 180 mujeres participaron en programas de capacitación intensiva. La mayoría de las participantes provenían de comunidades de acogida, con una proporción considerable de población refugiada.
 - Según las encuestas de satisfacción, entre el 81 y el 92% de las participantes afirmaron haber aumentado sus conocimientos sobre temas como las habilidades de comunicación, cómo solicitar un empleo y los derechos en el lugar de trabajo.
- Indicadores clave y evidencia:
 - A1.1.1 Capacitación en habilidades interpersonales: implementada plenamente en todas las gobernaciones seleccionadas. Las encuestas mostraron un notable aumento de la confianza y la comunicación.
 - A1.3.1 Actividades de inclusión: las iniciativas iniciales de divulgación sufrieron retrasos para llegar eficazmente a las McD, especialmente durante el primer año. Sin embargo, las adaptaciones específicas implementadas durante el segundo año —incluidas mejores estrategias de reclutamiento y modalidades de prestación más accesibles por parte de CBR y JOHUD— propiciaron una mayor participación.

Brechas y ajustes:

- La divulgación inicial subestimó las barreras estructurales para las McD y sus cuidadoras.
- Los ajustes incluyeron estipendios de transporte, horarios revisados y facilitación dirigida por iguales.
- Si bien el OE1 estaba dirigido principalmente a las mujeres, los datos de participación confirmaron la necesidad de adaptar continuamente las estrategias de extensión y accesibilidad para garantizar la inclusión de los grupos más marginados.

OE2: protección, empoderamiento legal y PSS

- Organizaciones socias implementadoras: Alianza y HSF.
- Aspectos destacados del progreso:
 - Se implementaron todas las actividades principales del OE2, logrando una alta cobertura entre las mujeres jordanas refugiadas y vulnerables en Mafrqa, Zarqa y Amman.
 - Las sesiones de sensibilización sobre la VG llegaron a más de 1.800 mujeres, según los informes de HSF y el seguimiento de casos, un resultado que fue posible en parte gracias a la participación directa de grupos de mujeres activistas, quienes lideraron actividades de sensibilización dentro de sus propias comunidades.
 - Los servicios móviles y el asesoramiento jurídico a domicilio abordaron deficiencias clave en materia de accesibilidad.
- Indicadores clave y evidencia:
 - A2.1.1 La sensibilización sobre la VG y A2.3.1 el PSS superaron las metas de divulgación planificadas. Las encuestas de satisfacción del HSF (2024) mostraron:
 - El 91% de las participantes se sintieron “más conscientes de sus derechos”.
 - El 73% se sintió “emocionalmente más fuerte” después de las sesiones grupales.
 - A2.2.1 Servicios de asesoramiento jurídico: disponibles en zonas urbanas y rurales. El HSF abrió 228 casos jurídicos y los remitió a centros de ayuda locales.

“Me ayudaron a ver que lo que me estaba pasando tenía nombre. No me lo imaginaba”. – *Testimonio de una titular de derechos*
- Brechas y ajustes:
 - Algunas actividades tuvieron que reestructurarse debido al temor al estigma y a las barreras de documentación.
 - Se introdujeron las visitas domiciliarias y las derivaciones anónimas como formatos más seguros.

OE3: participación juvenil, seguridad digital y empoderamiento cívico

- Organizaciones socias implementadoras: NOVACT y IDare.
- Aspectos destacados del progreso:
 - NOVACT dirigió las capacitaciones de movilización digital, centradas en equipar a los y las jóvenes que ya están activos/as en las redes sociales con herramientas para la movilización y la defensa en línea.
 - El componente de IDare se centró en empoderar a los y las jóvenes como agentes de cambio comunitario mediante actividades deportivas, artísticas y culturales. En el momento de la evaluación, IDare había identificado y capacitado a un grupo clave de facilitadores/as juveniles como preparación para la implementación a nivel comunitario.
 - Participaron más de 1.000 jóvenes, aproximadamente el 56% de ellos mujeres, y hubo una fuerte participación de jóvenes de origen sirio y jordano.
- Indicadores clave y evidencia:
 - A3.1.1 Capacitación juvenil plenamente implementada. Las herramientas de seguimiento de NOVACT y las FdV muestran un avance constante en el conocimiento:
 - El 72% de los y las jóvenes reportaron una mayor confianza al utilizar herramientas digitales.

- Las iniciativas cívicas lideradas por jóvenes, incluidas campañas sobre el rol de las mujeres en la prevención de la violencia y la prevención del discurso de odio por motivos de género en línea, demostraron aprendizaje aplicado y sentido de pertenencia. Estas iniciativas involucraron a participantes de las tres gobernaciones.

El análisis completo a nivel de resultados requerirá seguimiento hacia el final del proyecto, una vez que las iniciativas comunitarias maduren y lleguen a audiencias más amplias.

“Creamos una campaña de video nosotras mismas; no esperamos a que alguien más hablara por nosotras”. – *Testimonio de una titular de derechos*

- **Brechas y ajustes:**
 - Las tasas de abandono temprano debido al acceso digital y la programación se resolvieron con métodos combinados (sesiones presenciales, materiales impresos).
 - La participación de jóvenes con discapacidad siguió siendo baja (<2%); el reclutamiento selectivo y las herramientas accesibles se ampliaron a fines de 2023.

Resultados transversales y sinergias

Si bien cada SO se centró en resultados distintos, el diseño del proyecto permitió a las participantes moverse con fluidez entre los componentes, profundizando a menudo su compromiso y beneficiándose de múltiples puntos de entrada.

- Las mujeres que comenzaron en el trabajo sobre medios de vida del OE1 fueron derivadas sistemáticamente al OE2 de apoyo legal y PSS, especialmente en Mafraq y Zarqa. El apoyo legal de HSF y Be Positive confirmó que al menos el 24 % de las titulares de derecho de apoyo legal o de VG habían participado previamente en sesiones de desarrollo de habilidades interpersonales o de preparación para el empleo.
- De igual manera, los y las jóvenes de las cohortes de participación cívica del SO3 se vincularon a sesiones de sensibilización legal y salud mental del OE2, especialmente cuando la seguridad digital coincidía con las preocupaciones por el ciberacoso. En las herramientas de seguimiento de IDare de 2024, más de 160 jóvenes accedieron posteriormente a PSS o a derivaciones legales proporcionadas por HSF y Alianza.
- Las McD tuvieron mayor probabilidad de ser retenidas en múltiples OE cuando la difusión se coordinó. Las FdV de CBR mostraron que la participación en varias sesiones aumentó los índices de satisfacción en un 18% en comparación con las intervenciones de un solo punto de contacto.
- La coordinación en todo el consorcio (a través de grupos compartidos de WhatsApp, informes de personal sobre el terreno y transferencias de capacitadores/as) permitió que los y las formadores y facilitadores derivaran a las participantes sin problemas y sin duplicaciones.

Los mecanismos de retroalimentación y adaptación también operaron de manera intersectorial:

- La retroalimentación recurrente sobre el tiempo y la intensidad de las sesiones llevó a todos los OE a adoptar módulos escalonados e incorporar más tiempo de descanso y reflexión.
- Las solicitudes de cuidado infantil, transporte o accesibilidad a contenidos generaron adaptaciones estructurales tanto en el ámbito económico como en el jurídico.

“Me uní para aprender a solicitar empleo. Pero luego encontré un espacio donde podía hablar sobre la violencia. Nadie me había preguntado antes”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Esta sinergia entre objetivos ayudó a garantizar que el proyecto no funcionara como silos aislados, sino como un ecosistema de empoderamiento, que permitiera a las titulares de derechos definir y recorrer sus propios caminos.

Reflexión final

El progreso hacia los objetivos del proyecto fue sólido: la mayoría de las actividades planificadas se implementaron y varios resultados se alcanzaron o superaron. Cada OE demostró capacidad de respuesta a las limitaciones del mundo real, mediante la entrega móvil, herramientas adaptadas y cambios iterativos de contenido. Sin embargo, las brechas persistentes en la participación de McD y de hombres indican la necesidad de estrategias de inclusión más profundas. La estructura basada en OE demostró ser eficaz para concentrar la experiencia y, al mismo tiempo, permitir la sinergia. En general, la implementación está bien alineada con el marco lógico, aunque algunos retrasos y brechas en el seguimiento desagregado limitan la atribución completa de los resultados.

E.2.1.3. Logro de resultados: productos y efectos

Esta sección va más allá del progreso de la implementación para evaluar si las actividades del proyecto se tradujeron en cambios significativos para las titulares de derechos. Examina cómo los productos (por ejemplo, formaciones, sesiones, materiales) generaron resultados (por ejemplo, mayor conocimiento, seguridad, autonomía e inclusión), destacando los cambios en habilidades, comportamientos y empoderamiento en los tres OE.

OE1: empoderamiento económico, empleabilidad e inclusión de las mujeres

En el OE1, implementado por MPDL con JOHUD, CBR y Be Positive, más de 3.000 titulares de derechos participaron en actividades de empleabilidad, incluidas habilidades transversales y/o sociales, redacción de CV, inglés y TIC, orientación laboral, emprendimiento y orientación al sector privado.

Resultados observados:

- Mayor confianza en la búsqueda de empleo: datos de encuestas de JOHUD y CBR muestran que entre el 73 % y el 89 % de las participantes reportaron una mayor disposición para solicitar empleo después de talleres de habilidades interpersonales o de entrevistas. Las mujeres compartieron sentirse más capaces de preguntar sobre sus derechos en las entrevistas de trabajo o de hablar con desconocidos con confianza.
- Mejora de las competencias profesionales y digitales: los informes técnicos del CBR documentan que el 75% de las mujeres que comenzaron con conocimientos limitados de inglés o informática pudieron completar CV digitales o acceder a portales de empleo en línea al final del ciclo.
- Caminos hacia la generación de ingresos: las acciones económicas de Be Positive apoyaron a mujeres en la creación o consolidación de pequeñas empresas. Al menos 23 microempresas se registraron ante las autoridades municipales, y otras recibieron capital inicial o mentoría. Una mujer de Mafray explicó:
“Nunca pensé que podría empezar algo. Pero el grupo y la formadora me dijeron: "Inténtalo". Ahora vendo desde casa; cosas pequeñas, pero son más”. – *Testimonio de una titular de derechos*
- Inclusión de McD: aunque el número fue menor al previsto, las McD visual que participaron reportaron un fuerte aumento de confianza y visibilidad social. Be Positive y CBR adaptaron formatos (por ejemplo, sesiones más largas, formatos orales) para apoyar su aprendizaje. Una participante con discapacidad visual comentó:
“Antes no hablaba en público. Ahora dirijo el saludo matutino”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Las barreras para obtener resultados más profundos incluían una integración limitada en el mercado laboral y la persistente discriminación de género. Las formadoras informaron que algunas mujeres "estaban preparadas, pero no había empleadores/as dispuestos a acogerlas".

OE2: protección, empoderamiento legal y PSS

Liderado por Alianza y HSF, el OE2 brindó a más de 2.500 mujeres acceso a sesiones de sensibilización sobre VG, asesoramiento legal, trabajo grupal psicosocial y servicios de derivación móviles.

Resultados observados:

- Mejor conocimiento legal: los formularios de retroalimentación y las encuestas estructuradas (por ejemplo, de HSF para 2024) muestran que más del 85% de las participantes pudieron identificar correctamente las protecciones legales clave tras las sesiones de sensibilización. Muchas mujeres comentaron que era la primera vez que oían que el abuso emocional o el acoso digital eran violaciones.
- Reducción del aislamiento y mayor autonomía: las estrategias psicosociales (por ejemplo, terapia grupal, sesiones entre iguales) permitieron a muchas mujeres procesar el trauma y construir redes sociales. Una participante comentó:
“Antes pensaba que nadie me escucharía. Ahora tengo mujeres en las que confío”. – *Testimonio de una titular de derechos*
- Uso de servicios legales y de protección: HSF rastreó más de 400 derivaciones a servicios legales o de PSS durante el período de mitad de mandato. En Mafray, las trabajadoras sociales móviles garantizaron que las mujeres en refugios informales pudieran acceder a ayuda discretamente.
- Mayor confianza en las instituciones: si bien persisten el miedo y el estigma, especialmente entre las mujeres indocumentadas, las sesiones repetidas y la participación de facilitadoras culturalmente sensibles contribuyeron a un cambio de actitud. En un debate de seguimiento con un GFDs, una mujer siria señaló:

“Sigo sin acudir a la policía. Pero ahora sé que hay otras personas que pueden ayudarme: abogados, trabajadoras sociales, incluso un vecino”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Sin embargo, barreras estructurales más profundas, como la presión familiar, el estigma y el alcance limitado de los servicios, impidieron que todas las mujeres que conocieron sus derechos pudieran ejercerlos. Esto es especialmente cierto para las McD, quienes reportaron sentirse "invisibles en el sistema", a pesar de los esfuerzos del proyecto.

OE3: participación juvenil, seguridad digital y empoderamiento cívico

NOVACT e IDare lideraron el OE3, involucrando a más de 1.800 jóvenes (incluidas muchas mujeres jóvenes) en áreas como habilidades transversales y sociales, movilización digital, compromiso cívico y expresión creativa.

Resultados observados:

- **Transformación digital:** las iniciativas cívicas lideradas por jóvenes, incluidas campañas sobre el rol de las mujeres en la prevención de la violencia y la prevención del discurso de odio por motivos de género en línea, demostraron aprendizaje aplicado y sentido de pertenencia. Estas iniciativas involucraron a participantes de las tres gobernaciones. Las encuestas de IDare y NOVACT, así como los comentarios de Zarqa y Amman, mostraron lo siguiente:
 - El 78% de los y las jóvenes adquirieron nuevas habilidades en seguridad digital.
 - El 67% afirmó sentirse “más seguro” en línea después de la capacitación.
- **Participación y expresión cívica:** las participantes apoyadas por NOVACT elaboraron campañas lideradas por jóvenes centradas en el rol de las mujeres en la prevención de la violencia y la prevención del discurso de odio en línea basado en el género. Estas campañas se difundieron a través de eventos comunitarios, radios locales y plataformas escolares en las tres gobernaciones, donde cada grupo aplicó su propia perspectiva creativa. Paralelamente, IDare lideró la capacitación de facilitadores/as juveniles como agentes de cambio, brindándoles herramientas para movilizar a sus pares a través del deporte, el arte y la expresión cultural, reforzando así la implicación cívica y la movilización comunitaria. Las formadoras de NOVACT señalaron que:

“El cambio no se limitó a los conocimientos, sino a la voz. Una chica que no habló nada en una semana, terminó dirigiendo sesiones al final”. – *Testimonio de una formadora*
- **Surgimiento del liderazgo:** al menos 42 jóvenes participantes de tres gobernaciones asumieron roles de facilitadores/as o capacitadores/as entre pares. Muchas de estas personas expresaron su deseo de enseñar a otros lo aprendido.
- **Interseccionalidad en la práctica:** NOVACT hizo un seguimiento de los avances entre los y las jóvenes marginados, incluyendo a aquellas personas de origen sirio, los jóvenes con discapacidad y aquellos de zonas de bajos ingresos. Las citas reflejan orgullo y visibilidad:

“Antes borraba todos los comentarios en línea. Ahora respondo con confianza”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Los desafíos incluyeron la alta exclusión digital en la zona rural de Zarqa, donde algunas personas jóvenes carecían de teléfonos privados o internet estable. NOVACT abordó este problema mediante la implementación de programas piloto con formatos híbridos y materiales impresos. Si bien la inclusión mejoró, podría ser necesario un mayor alcance para involucrar a los y las jóvenes con conectividad o autonomía digital limitadas, especialmente entre los y las jóvenes de zonas conservadoras.

Reflexiones transversales sobre los resultados

En los tres OE, el proyecto generó cambios mensurables en la confianza, el conocimiento, las habilidades y la inclusión social. Esto fue más efectivo cuando:

- La participación fue sostenida y segura.
- Las sesiones se adaptaron para personas con baja alfabetización, discapacidad o trauma.
- La retroalimentación se utilizó para ajustar el contenido en tiempo real.

Las citas y las FdV ilustran que la dimensión transformadora del Convenio no surgió de actividades puntuales, sino de un compromiso dialógico repetido, especialmente cuando estuvo acompañado de PSS o de oportunidades económicas.

Sin embargo, los resultados fueron desiguales:

- Las McD y las mujeres indocumentadas experimentaron avances, pero de manera menos consistente.
- La participación masculina fue limitada, lo que afectó cambios más amplios en las normas sociales.
- El puente hacia los sistemas formales (por ejemplo, el empleo y la justicia) sigue siendo frágil para muchos.

Monitoreo de información y comentarios de los socios

Aunque los sistemas de monitoreo variaron entre las socias, la evaluación identificó desafíos compartidos en el seguimiento del progreso de los cambios a nivel de resultados, como el empoderamiento, la confianza o los cambios de comportamiento. Como se mencionó anteriormente, las socias también notaron el riesgo potencial de doble conteo de titulares de derechos en sesiones o ciclos superpuestos, especialmente en áreas de implementación densa. En respuesta, varias organizaciones, notablemente HSF y Alianza, tomaron medidas proactivas para abordar esto. HSF implementó un mecanismo de verificación cruzada para identificar y gestionar entradas duplicadas a través de una base de datos compartida de titulares de derechos. Las facilitadoras recibieron actualizaciones en tiempo real sobre nombres aceptados y duplicados, lo que permitió sustituciones y un seguimiento preciso de las "titulares de derechos únicas" sin informar de la prestación de servicios. Este enfoque dual, el seguimiento de individuos y actividades por separado, mejoró la rendición de cuentas y garantizó la presentación de informes completos. Todavía se recomienda un taller de aprendizaje conjunto para alinear las brechas restantes de los indicadores, definir herramientas de resultados compartidos y fortalecer las prácticas de seguimiento de todo el consorcio.

Reflexión final

El Convenio no solo ha implementado actividades, sino que también ha propiciado el cambio. En materia de empoderamiento, seguridad, conocimiento y confianza, las titulares de derechos, especialmente las mujeres y los y las jóvenes, afirman sentirse valoradas, apoyados y capacitadas de nuevas maneras. Estos no son solo avances técnicos, sino también políticos: cambios en la percepción que las participantes tienen de sí mismas, de sus comunidades y de sus derechos.

Aun así, resultados más profundos, como el empleo sostenible o la protección a nivel sistémico, requieren más tiempo, influencia institucional y reformas estructurales. El punto intermedio confirma que el Convenio va por buen camino, con resultados reales, contundentes y arraigados en la voz de las titulares de derechos, incluso si algunas transformaciones aún se encuentran en sus etapas iniciales.

E.2.1.4. Igualdad de género en resultados y distribución de beneficios

El Convenio se diseñó explícitamente con la igualdad de género como objetivo transversal e independiente. Si bien la mayoría de las participantes en las actividades fueron mujeres y niñas, la paridad de género por sí sola no garantiza la igualdad en la distribución de beneficios. Esta sección evalúa en qué medida el proyecto ha logrado resultados equitativos para mujeres y hombres —incluyendo las diferencias en acceso, beneficios, calidad e influencia— y si los sistemas internos y los contextos externos facilitaron o dificultaron esta igualdad.

Panorama cuantitativo de la distribución por género

En los tres OE, los datos cuantitativos confirman que las mujeres y las jóvenes fueron las principales participantes y beneficiarias:

- OE1 (Empoderamiento económico, empleabilidad e inclusión):
 - Entre el 73 y el 76% de las destinatarias de formación y servicios eran mujeres.
 - La menor participación masculina (22-27%) se concentró en la participación de los empleadores, las habilidades digitales y algunas actividades para los jóvenes.
 - En los informes de CBR, algunas capacitaciones técnicas alcanzaron hasta un 90% de participación femenina.
- OE2 (Protección, empoderamiento legal y PSS):
 - HSF informó que más del 84% de mujeres participan en actividades de sensibilización sobre seguridad pública y VG.
 - La participación masculina se realizó principalmente mediante sesiones enfocadas en la pareja, eventos de sensibilización para familias, y debates conjuntos sobre seguridad digital. Estas actividades generaron un

espacio para la reflexión compartida y contribuyeron a transformar la dinámica relacional, especialmente en torno a la crianza, la comunicación y la movilidad femenina.

- OE3 (Participación juvenil, seguridad digital y empoderamiento cívico):
 - El equilibrio de género estaba más cerca de la paridad: IDare informó que en las categorías juveniles había un 58% de mujeres y un 42% de hombres.
 - Las herramientas digitales y los proyectos cívicos atrajeron a más jóvenes varones en las zonas urbanas, mientras que las adolescentes se concentraron más en sesiones de habilidades transversales, sociales y de liderazgo.

En general, la participación femenina en todas las actividades rondó el 70-78%, lo que confirma un fuerte enfoque en la divulgación para las mujeres. Sin embargo, la igualdad en los resultados varió según la geografía, las normas culturales y las limitaciones estructurales.

Calidad e igualdad de participación

La evaluación encontró que, si bien las mujeres estaban bien representadas en términos de número, la calidad de su participación no siempre fue igual:

- En varias sesiones mixtas (especialmente en IDare) las participantes femeninas afirmaron que dejaban pasar la palabra a sus pares masculinos en las discusiones.
- Los GFDs en Mafray y Zarqa mostraron que algunas mujeres asistieron, pero permanecieron en silencio durante las primeras sesiones, aunque las personas participantes, tanto mujeres como hombres, se fueron abriendo gradualmente a medida que avanzaban las sesiones.
- Por el contrario, en los espacios exclusivos para mujeres (CBR, Be Positive, HSF), las mujeres describieron las sesiones como empoderadoras y transformadoras, y como un espacio para expresarse libremente.

Una formadora en Mafray compartió:

“Tuvimos que ganarnos su confianza. Una vez que pasamos a grupos liderados y solo por mujeres, su confianza se disparó”.
– *Testimonio de una formadora*

Mientras tanto, la participación masculina fue menor tanto en cantidad como en profundidad, especialmente en sesiones relacionadas con la justicia de género o la prevención de la VG. Si bien algunas socias (como HSF y NOVACT) se esforzaron por involucrar a los hombres en sesiones de paternidad y maternidad o en la organización digital, en general:

- Los hombres tendían a ver el proyecto como “para mujeres”.
- Varias personas formadoras notaron resistencia a términos como “igualdad de género” a menos que se enmarquen como bienestar comunitario o seguridad familiar.

Esto indica la necesidad de una participación masculina más intencional, especialmente en componentes que buscan cambiar normas nocivas.

Desagregación por otros marcadores de identidad

La distribución de género por sí sola no refleja la imagen completa de la equidad. El Convenio se esforzó por desagregar los datos y diseñar actividades según otros indicadores de identidad:

- Discapacidad:
 - Aproximadamente entre el 4 y el 5,5 % de todas las participantes se identificaron como PcD.
 - Las McD eran el grupo más desatendido, en particular en las actividades económicas del OE1.
 - Las brechas de accesibilidad (materiales, interpretación, espacio físico) afectaron desproporcionadamente sus resultados.
- Edad:
 - En los componentes IDare y NOVACT, los y las jóvenes menores de 29 años representaron casi el 60% de participantes.

- Las mujeres jóvenes se enfrentaron a mayores limitaciones de movilidad y seguridad digital, mientras que los hombres jóvenes abandonaron el compromiso cívico después de las primeras sesiones, a menos que se les ofrecieran roles de liderazgo.
- Estatus de persona refugiada:
 - Las mujeres sirias refugiadas representaron aproximadamente el 39% del total de participantes femeninas (el porcentaje más alto en OE2).
 - Las personas refugiadas indocumentadas enfrentaron barreras para registrarse o viajar a las sesiones, lo que limitó no sólo su participación sino también su capacidad de beneficiarse de sistemas de derivación o asistencia legal.

Una mujer de Mafraq explicó:

“Acudí a la sesión de sensibilización, pero no puedo inscribirme en los servicios. Mis documentos están vencidos. No me permiten acceder”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Estas experiencias confirman que las exclusiones entrecruzadas (basadas en el género, la edad, la discapacidad y el estatus legal) agravan las desigualdades en la distribución de beneficios.

Brechas y desviaciones en la distribución de beneficios

A pesar de los sólidos mecanismos de divulgación y la focalización inclusiva, se identificaron varias deficiencias:

- OE1 (Empoderamiento económico, empleabilidad e inclusión):
 - El enfoque se centró en las mujeres, en consonancia con sus objetivos de transformación de género. Sin embargo, la inclusión de McD y cuidadoras mayores requirió medidas adicionales de divulgación y apoyo para garantizar la accesibilidad y una participación sostenida a largo plazo o de varias fases.
- OE2 (Protección, empoderamiento legal y PSS):
 - Las mujeres refugiadas sin documentación se mostraron reacias a participar en sesiones jurídicas estructuradas.
 - Los hombres que participaron en actividades de sensibilización no siempre regresaron o continuaron en los servicios de seguimiento.
- OE3 (Participación juvenil, seguridad digital y empoderamiento cívico):

Si bien la mayoría de las participantes en las actividades del OE3 fueron mujeres jóvenes, persistieron los desafíos de inclusión para algunos grupos. Por ejemplo, la participación de jóvenes con discapacidad siguió siendo limitada, y los y las facilitadores señalaron la necesidad de estrategias de divulgación más específicas para involucrarlos/as significativamente. Además, el carácter autodirigido de las sesiones de movilización digital requirió altos niveles de autonomía, lo que pudo haber planteado barreras de acceso para las participantes con acceso limitado a dispositivos o internet en casa.

Estas brechas se mitigaron parcialmente mediante adaptaciones como servicios móviles, encuestas de WhatsApp, horarios flexibles y espacios adaptados a las necesidades de los niños. Aun así, la plena igualdad en la distribución de beneficios, especialmente para hombres, refugiados y PcD, sigue siendo un proyecto en desarrollo.

Factores internos y externos que configuran la distribución

- Factores internos:
 - El fuerte enfoque de género en el diseño del proyecto contribuyó a una alta participación femenina.
 - El uso de facilitadores/as sensibles al género y herramientas adaptadas favoreció una participación segura.
 - Sin embargo, las limitaciones en los sistemas de datos (por ejemplo, tipo de discapacidad, nivel de ingresos) afectaron el seguimiento de la equidad.
- Factores externos:
 - Las normas patriarcales siguieron limitando el liderazgo y la libertad de movimiento de las mujeres.
 - Los factores socioeconómicos, como las cargas del cuidado infantil y el acceso digital, afectaron la profundidad de la participación.

- La resistencia cultural entre los hombres a la programación sobre género limitó su aceptación de ciertos servicios,

Un facilitador juvenil en Zarqa dijo:

“Si lo llamamos 'sesión de género', algunos chicos no asistirán. Pero si decimos 'seguridad digital para todos/as', se apuntan.
– *Testimonio de un facilitador*

Esto revela que el lenguaje, el encuadre y la habilidad del facilitador/a son fundamentales para garantizar una utilización equilibrada de los beneficios en términos de género.

Reflexión final

El Convenio logró colocar la cuestión de género en el centro de su estrategia, garantizando que las mujeres y las jóvenes no solo participaran, sino que también lideraran. Los datos cuantitativos confirman un fuerte alcance y una participación mayoritariamente femenina. Sin embargo, la igualdad de beneficios requiere más que cifras: requiere profundidad, influencia y transformación. Los hombres, las PcD y las personas refugiadas indocumentadas siguen estando subrepresentadas en varios componentes, no por una intención excluyente, sino por barreras estructurales y contextuales.

Las medidas correctivas (por ejemplo, facilitación adaptada al género, programación adaptable y sesiones solo para mujeres) han marcado la diferencia, pero se necesita mayor inversión en la desagregación de datos, estrategias de participación masculina y vías de inclusión para McD. La programación futura debe considerar el género no solo como una categoría demográfica, sino como una estructura de poder que se interrelaciona con la situación legal, la discapacidad y la edad. Solo así la distribución de beneficios podrá ser verdaderamente equitativa.

E.2.1.5. Resultados transversales en todos los OE

La estructura del Convenio, aunque dividida en tres OE (OE1, OE2, OE3), fomentó y facilitó la participación intercomponente. Las mujeres y los y las jóvenes se desplazaron con frecuencia entre programas; por ejemplo, las mujeres capacitadas en el OE1 (empoderamiento económico) posteriormente se conectaron con los servicios del OE2 (asistencia jurídica o apoyo social), y los y las jóvenes de las cohortes digitales del OE3 accedieron a los mecanismos de protección implementados en el OE2.

Algunos ejemplos clave incluyen:

- El 37% de las mujeres capacitadas en preparación laboral bajo el OE1 (Be Positive) accedieron posteriormente a sesiones de sensibilización legal o psicosocial bajo el OE2 (HSF), particularmente en Mafray y Zarqa, según los informes de 2024 de MPDL y Alianza.
- Las participantes en el OE3 informaron que fueron derivadas a los cursos económicos de Be Positive (OE1) después de completar los módulos de organización digital.
- Los y las jóvenes que participan en actividades de participación cívica del OE3 accedieron a apoyo de protección y asesoramiento jurídico en el marco del OE2, especialmente en casos de acoso cibernético.
- Las organizaciones comunitarias de Mafray y Zarqa informaron que organizaron sesiones conjuntas de varios OE (por ejemplo, elaboración de CV junto con asesoramiento jurídico), lo que aumentó la asistencia y redujo la duplicación.

“Después de las sesiones para jóvenes, me hablaron de los derechos legales de mi hermana. Fuimos juntas a la siguiente sesión”. – *Testimonio de un titular de derechos*

Estas sinergias, si bien no siempre se registran formalmente en el marco lógico, ilustran un ecosistema basado en derechos: uno donde las necesidades no se abordan de forma aislada, sino como interconectadas y en constante evolución. Si bien estas interrelaciones no siempre se reflejaron en indicadores desagregados, los informes de campo y los testimonios de las socias revelaron sistemáticamente estas superposiciones. La sólida colaboración entre las socias (especialmente entre IDare, HSF y Be Positive) permitió derivaciones prácticas, compartir espacios y un empoderamiento acumulativo.

Para resumir visualmente:

De	A	Mecanismo
OE1 (capacitación de habilidades)	OE2 (legal y PSS)	Derivaciones de Be Positive a HSF
OE3 (compromiso digital)	OE1 (apoyo al empleo)	Derivaciones de jóvenes de IDare a MPDL
OE2 (supervivientes de VG)	OE1 (reintegración económica)	Mujeres que retornan a Be Positive después de recibir asesoramiento sobre traumas
OE3 (campañas juveniles)	OE2 (conciencia comunitaria)	Campañas digitales lideradas por jóvenes vinculadas a la prevención del discurso de odio basado en el género y la promoción del papel de la mujer en la construcción de la paz

Estas integraciones refuerzan el modelo del Convenio: el empoderamiento como un proceso acumulativo, estratificado e iterativo, no una intervención única.

E.2.1.6. Factores internos y externos que afectan la eficacia

La eficacia del Convenio hasta la fecha se ha visto determinada por una interacción dinámica de factores internos y externos. Estos incluyen el diseño y la adaptabilidad de la propia intervención, las fortalezas y limitaciones operativas de las organizaciones implementadoras, el contexto estructural y político de Jordania y las necesidades cambiantes de las titulares de derechos, especialmente considerando crisis agravadas como la inestabilidad económica, los conflictos regionales y los efectos residuales de la COVID-19.

En esta sección se sintetizan los principales factores facilitadores y limitantes que influyeron en el ritmo, el alcance y la calidad de la implementación de los tres OE, basándose en datos de campo de mitad de período, informes de las socias y fuentes secundarias.

Factores internos

- **Fortalezas del diseño participativo y adaptativo:** como se detalló anteriormente, la sólida base del Convenio en el diagnóstico participativo y la evaluación de referencia permitió una alta adecuación a las necesidades reales. Su estructura modular —OE1 (empoderamiento económico e inclusión), OE2 (prevención de la VG y empoderamiento legal), OE3 (participación juvenil y movilización digital)— permitió enfoques diferenciados, a la vez que garantizó la coherencia temática.

Las inversiones tempranas en codiseño, ciclos de retroalimentación y adaptaciones de accesibilidad mejoraron la apropiación del programa y ayudaron a mitigar la posible resistencia. Por ejemplo:

- En respuesta a los comentarios de las titulares de derechos, se introdujeron modelos de prestación de servicios flexibles (sesiones móviles, espacios exclusivos para mujeres y horarios adaptados).
- Las adaptaciones curriculares (por ejemplo, los planes de estudio de campañas digitales y el contenido psicosocial de Be Positive) reflejaron una capacidad de respuesta en tiempo real.

Esta flexibilidad resultó especialmente importante en OE2, donde los enfoques basados en el trauma requirieron iteración y construcción de confianza a lo largo del tiempo.

- **Puntos fuertes y coordinación del consorcio:** el consorcio de ocho organizaciones, liderado por MPDL, Alianza y NOVACT, aprovechó la diversa experiencia en asistencia legal, PSS, campañas digitales y gobernanza local. La sólida comunicación entre las socias permitió el aprendizaje mutuo y la alineación, como se refleja en los protocolos de capacitación compartidos y los sistemas de derivación conjuntos.

Sin embargo, la coordinación requirió una importante inversión de tiempo, especialmente para armonizar las herramientas de seguimiento y las definiciones de indicadores, un desafío parcialmente resuelto a mediados de 2023 mediante la creación de plantillas de informes compartidas y formatos armonizados de desagregación por género y discapacidad.

- **Retrasos en el lanzamiento de actividades:** algunos retrasos en el Año 1, en particular en el OE3 (componentes con jóvenes) y en capacitaciones seleccionadas del OE1, se relacionaron con:
 - Dificultades en los procesos de compra y adquisición, especialmente de proveedores de equipos y servicios.

- Los retrasos administrativos en las aprobaciones locales y el alquiler de espacios —en particular los vinculados al sistema de autorización JORISS, requerido por las ONG que trabajan con personas refugiadas sirias— afectaron el cronograma de varias actividades planificadas.
- Brechas en la contratación, en particular a la hora de conseguir formadoras o facilitadoras con experiencia en inclusión.

Si bien la implementación se aceleró significativamente en el segundo año, estos retrasos comprimieron el cronograma del proyecto y limitaron el número de ciclos completos antes de la mitad del período.

- Rotación de personal y variación de capacidad: la frecuente rotación de personal, especialmente entre facilitadores/as y coordinadores/as de campo, interrumpió la continuidad en algunas zonas. Esto se observó especialmente en las actividades del OE3 en Zarqa y Amman.
- Además, la variabilidad en la calidad de la facilitación, especialmente en temas delicados como la VG, la salud mental o el ámbito digital, afectó la satisfacción, la confianza y la continuidad de las participantes, en particular para las adolescentes y quienes participaban por primera vez. Algunos comentarios de las participantes y de campo señalaron estilos de impartición inconsistentes o una falta de preparación para abordar casos complejos que involucran traumas o problemas legales. A finales de 2023, se iniciaron esfuerzos para estandarizar la capacitación y el entrenamiento de los y las formadores.

Factores externos

- Restricciones legales y administrativas: el entorno operativo de las ONG en Jordania sigue limitado por complejos requisitos de registro, aprobación y cumplimiento. Esto afectó los plazos de actividad, especialmente en las comunidades de personas refugiadas, donde se exigía documentación y permisos a múltiples niveles.

Las demoras en la aprobación de capacitaciones, el registro de casos legales o la implementación de nuevos servicios a menudo interrumpían la secuenciación entre los componentes del programa. Por ejemplo, en Mafrqa, HSF se vio obligada a retrasar la derivación de casos de VG hasta obtener los permisos locales para las colaboraciones con servicios psicosociales. De igual manera, IDare enfrentó importantes dificultades para obtener la aprobación de financiación extranjera, debido a la naturaleza de sus actividades de participación ciudadana y su estructura organizativa, lo que retrasó la implementación prevista del OE3 durante el período de evaluación.

- Barreras socioculturales: como se detallará en la Sección E.3 (Participación), las normas de género profundamente arraigadas y el estigma en torno a la discapacidad, la salud mental y la identidad de persona refugiada afectaron tanto la participación como el impacto. Por ejemplo:
 - Las mujeres a menudo necesitaban permiso del cónyuge o de la familia para asistir a las formaciones.
 - A las chicas se les impidió participar en actividades digitales debido al control de Internet por parte de sus familiares varones.
 - El estigma de la discapacidad, especialmente hacia las discapacidades cognitivas o sensoriales, limitó tanto el reclutamiento como la comodidad en los espacios públicos de capacitación.

Estas barreras se mitigaron parcialmente mediante modelos de prestación localizada y apoyo entre iguales, pero siguieron influyendo en el alcance del proyecto, especialmente en entornos conservadores y rurales.

- Inestabilidad macroeconómica y política: la crisis económica generalizada en Jordania —con alta inflación, desempleo juvenil y recortes en los servicios sociales— incrementó tanto la demanda de servicios como la fragilidad de la vida cotidiana de las participantes. Muchas mujeres abandonaron sus estudios debido a obligaciones laborales informales o de cuidado. Los y las jóvenes, especialmente los hombres, citaron la migración o las exigencias del trabajo informal como motivos de inasistencia.

La inestabilidad regional (en particular en Gaza y el Líbano entre finales de 2023 y principios de 2024) también afectó el clima nacional, incluyendo interrupciones en la movilidad y el trabajo de campo, sobre todo en los centros urbanos. Aunque no fueron el objetivo directo del proyecto, estas condiciones influyeron en las operaciones de las socias, la planificación de la seguridad y la preparación psicológica de las participantes.

“A veces teníamos el contenido y la voluntad, pero no teníamos formador/a, ni permiso, o era demasiado arriesgado reunirnos. Nos adaptábamos semana a semana”. – *Testimonio de una facilitadora*

Reflexión final

La eficacia del Convenio se ha visto condicionada por una compleja matriz de flexibilidad interna y limitaciones externas. Su diseño, basado en la cocreación, las alianzas locales y la lógica intersectorial, ha permitido avances reales a pesar de los retrasos iniciales y las difíciles condiciones operativas. Las sólidas relaciones con las OBC, los ciclos de retroalimentación iterativos y la disposición a adaptar el contenido y la ejecución han fortalecido su implementación.

Sin embargo, la eficacia se ha visto limitada por las desigualdades estructurales, las restricciones burocráticas y los ciclos de financiación limitados en el tiempo. Al entrar el proyecto en su segunda mitad, será esencial mantener la capacidad de adaptación, fortalecer la continuidad del personal y profundizar los vínculos entre los componentes. Las estrategias futuras deben considerar no solo cómo llegar a más participantes, sino también cómo garantizar que permanezcan involucrados/as el tiempo suficiente para experimentar una transformación significativa.

La siguiente tabla resume los factores clave que afectan la efectividad por SO:

Tipo de factor	Descripción	OE impactado principal
Interno: dotación de personal	Alta rotación de personal y experiencia limitada en discapacidad en las primeras etapas	OE1, OE3
Interno: coordinación	Fuerte alineación de socias y mecanismos de referencia cruzada	Todos, especialmente OE1↔OE2)
Externo: retrasos	Los retrasos en el registro y los permisos afectaron los plazos de divulgación	OE2, OE3
Externo: sociocultural	Las normas de género limitaron la participación femenina en actividades digitales	OE1, OE3
Externo: infraestructura	El acceso deficiente a internet y la falta de transporte en las zonas rurales de Mafraq y Zarqa redujeron la asistencia y la continuidad	OE1, OE2

E.2.1.7. Calidad de la evidencia: indicadores y FdV

La eficacia de cualquier evaluación de proyecto depende no solo de la calidad de la implementación, sino también de la claridad y la utilidad de sus indicadores y sistemas de verificación. Esta sección evalúa si los indicadores definidos en el marco lógico del proyecto fueron adecuados para su propósito —en términos de claridad, mensurabilidad y alineación con los objetivos de derechos humanos e igualdad de género— y si las FdV fueron lo suficientemente sólidas, accesibles y se utilizaron sistemáticamente.

Diseño y estructura de indicadores

En general, los indicadores del Convenio se ajustaron adecuadamente a su TdC y estaban desglosados por sexo, edad y, en muchos casos, discapacidad. Esto refleja una sólida orientación hacia los derechos en el diseño del monitoreo. Por ejemplo:

- Los indicadores del OE1 hicieron un seguimiento de las ganancias de conocimiento y los resultados laborales entre las mujeres y las jóvenes, incorporando desagregación por género y discapacidad.
- Los indicadores del OE2 incluyeron el número de mujeres que accedieron a PSS o apoyo legal, así como mejoras en la concienciación relacionada con la VG, la protección y los derechos legales.
- Los indicadores del OE3 monitorearon la participación cívica, las capacidades de movilización comunitaria digital y fuera de línea y la participación de los y las jóvenes, siendo el equilibrio de género y la distribución regional las variables clave.

Sin embargo, la evaluación identificó ciertas debilidades en los tres OE. Estas incluyen:

- Indicadores excesivamente centrados en los resultados (por ejemplo, número de sesiones celebradas) sin una medición clara de los resultados (por ejemplo, cambios en el conocimiento, la confianza o el acceso).
- Varios indicadores enmarcados en términos de “mejora” o “empoderamiento” sin escalas predefinidas, herramientas estandarizadas o indicadores validados.

- Superposición ocasional entre indicadores de diferentes componentes, lo que generaba riesgo de duplicación o confusión en la atribución.

Si bien muchos indicadores se adhirieron parcialmente al marco específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo (SMART, en inglés), algunos mostraron limitaciones:

- Especificidad: varios indicadores carecían de claridad sobre qué constituía exactamente un cambio exitoso, por ejemplo, mejoró la conciencia.
- Medibilidad: no todos los indicadores tenían valores de referencia o herramientas de medición pre-post disponibles al inicio.
- Viabilidad: dados los retrasos y los factores externos, algunos objetivos numéricos eran demasiado ambiciosos para el punto intermedio.
- Relevancia: los indicadores generalmente estaban alineados con los OE pero no siempre capturaban el cambio interseccional, por ejemplo, para McD o poblaciones sin documentación legal o de otras nacionalidades.
- Limitado en el tiempo: los hitos se definieron anualmente, pero algunos carecían de marcadores de progreso específicos del trimestre o del ciclo, lo que dificultaba los ajustes en tiempo real.

Estas lagunas no impidieron que el proyecto pudiera monitorear el cambio, pero sí requirieron un mayor apoyo a datos cualitativos, conocimiento narrativo y validación triangulada, particularmente para resultados intangibles como el empoderamiento, la confianza jurídica o el cambio de comportamiento.

Uso y calidad de las FdV

El Convenio produjo un conjunto amplio y diverso de documentos de verificación, entre ellos:

- Registros administrativos, por ejemplo, hojas de asistencia y formularios de registro.
- Evaluaciones de aprendizaje, por ejemplo, encuestas de satisfacción y cuestionarios pre y post.
- Documentación técnica, por ejemplo, informes de capacitadores/as, evaluaciones técnicas, resúmenes de talleres.
- Productos cualitativos, por ejemplo, informes de GFDs, entrevistas y testimonios.
- Informes de implementación, por ejemplo, informes mensuales de las socias implementadoras.
- Informes anuales consolidados, por ejemplo, MPDL, Alianza y NOVACT, informes mensuales de las socias implementadoras.

La calidad de estas FdV fue generalmente alta. Muchas fueron:

- Desglosadas por género, edad, ubicación y, cuando sea posible, discapacidad.
- Recopiladas a intervalos regulares y se enviaron a las socias principales según lo programado.
- Diseñadas para reflejar tanto el cambio cuantitativo (por ejemplo, asistencia, puntuaciones) como la retroalimentación cualitativa (por ejemplo, citas, reflexiones sobre el aprendizaje).

Aun así, se observaron algunas limitaciones:

- El uso inconsistente de plantillas estándar, especialmente en las primeras etapas, generó variaciones en los detalles y la comparabilidad entre organizaciones.
- Algunas FdV carecían de un archivo sistemático, especialmente en las OBC con una infraestructura digital limitada.
- Varios informes posteriores a la actividad no incluyeron reflexiones sobre los resultados y se centraron más en las descripciones del proceso que en el aprendizaje.

A pesar de estas limitaciones, los FdV desempeñaron un papel fundamental en la evaluación intermedia. Permitieron que la evaluación validara los hallazgos de las entrevistas y los GFDs, corroborara las cifras de participación y reconstruyera los historiales de ejecución ante la falta de paneles de monitoreo centralizados.

Una fortaleza notable fue el uso triangulado y adaptativo de las FdV durante la implementación. Por ejemplo:

- Los comentarios de las encuestas de satisfacción dieron lugar a cambios en la programación y el diseño del plan de estudios.

- Se utilizaron datos de asistencia para identificar patrones de deserción y mejorar el alcance en áreas remotas.
- Los informes técnicos de los y las formadores informaron ajustes en el ritmo del contenido, las medidas de accesibilidad y las estrategias de facilitación.

Este uso dinámico de las FdV ilustra una fortaleza clave del proyecto: no sólo recopilar datos sino también responder a ellos, una condición esencial para la programación adaptativa en contextos complejos.

Reflexión final

El seguimiento de la eficacia del Convenio se sustentó en una base de evidencia diversa y receptiva. Si bien no todos los indicadores fueron perfectamente SMART, y algunas FdV mostraron inconsistencias, el sistema en general facilitó un monitoreo significativo, adaptó los datos y captó las complejas realidades del cambio interseccional y de género. La capacidad del proyecto para equilibrar métricas estructuradas con perspectiva narrativa permitió que las voces de las titulares de derechos influyeran tanto en el monitoreo como en el aprendizaje, un logro notable en la evaluación participativa. Los ciclos futuros se beneficiarían de la simplificación y el fortalecimiento de los indicadores, la estandarización de los formatos de las FdV y la integración más explícita de mecanismos de aprendizaje en tiempo real en el diseño del proyecto.

E.2.1.8. Componentes más eficaces y buenas prácticas

En los tres OE, el Convenio demostró una serie de componentes de alto rendimiento y prácticas adaptativas que generaron resultados significativos, especialmente en términos de empoderamiento, adquisición de conocimientos, cambio de comportamiento y acceso a servicios. Estos éxitos se debieron no solo a actividades bien diseñadas, sino también a un ciclo continuo de retroalimentación, adaptación contextual y liderazgo de las titulares de derechos. Esta sección sintetiza los componentes más sólidos y las buenas prácticas, validadas por la evidencia triangulada de los datos de campo, las FdV y los informes de mitad de período.

OE1: empoderamiento económico, empleabilidad e inclusión de las mujeres

Entre todas las socias, la implementación del OE1 se caracterizó por:

- Impartición de formación cíclica, con 3-4 sesiones por participante para permitir la retención y el aprendizaje progresivo.
- Apoyo práctico para la preparación laboral, que incluye redacción de CV y orientación para la solicitud de empleo para mujeres con bajo nivel de educación formal.
- Modelos de empoderamiento holístico que combinan el PSS con habilidades económicas, especialmente efectivos para McD y sus cuidadoras.
- Apoyo liderado por iguales a través de grupos de WhatsApp y tutoría por parte de participantes que regresan a los servicios.
- Estrategias de retención adaptativa, que incluyen estipendios para el cuidado de menores y horarios flexibles para apoyar a las mujeres con responsabilidades de cuidado.

“En la segunda ronda, ya no me sentía perdida. Me convertí en quien ayudaba a las nuevas mujeres a llenar los formularios”.
– *Testimonio de una titular de derechos*

“Primero hablamos de nuestros miedos. Solo entonces pudimos hablar de negocios”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Cada socia aportó contribuciones únicas:

- JOHUD dirigió talleres intensivos sobre CV y aplicación a puestos de trabajo, particularmente para mujeres con educación limitada.
- CBR puso a prueba un modelo de “espacio seguro primero” que integra la salud mental y la preparación económica.
- Be Positive mantuvo un compromiso sostenido con la capacitación iterativa y las estructuras de tutoría entre iguales.

“Después de la sesión, solicité un trabajo de verdad; no creía que pudiera. Ahora siento que puedo volver a intentarlo”. –
Testimonio de una titular de derechos

- Empoderamiento legal integrado en las áreas económicas: MPDL facilitó el acceso a asesoramiento legal mediante la coordinación con una consultora para apoyar las sesiones de empoderamiento económico dirigidas por las

socias. Se integró en estas sesiones orientación legal sobre derechos laborales, contratos y discriminación, lo que resultó en un mayor conocimiento de los derechos laborales y una mayor confianza de las participantes durante las entrevistas de trabajo.

OE2: protección, empoderamiento legal y PSS

- Unidades móviles de HSF y atención adaptada al trauma: los servicios móviles de VG de HSF en Mafrqa, Zarqa y la zona periurbana de Amman permitieron llegar a mujeres en situación de alta vulnerabilidad que no podían desplazarse. Lo que hizo que estos servicios fueran especialmente eficaces fue su enfoque adaptado al trauma: el personal recibió capacitación para reconocer señales de comportamiento, ofrecer privacidad e integrar la atención psicosocial con el asesoramiento legal.

“No solo me hizo preguntas. Me preguntó cómo dormía”. — *Testimonio de una titular de derechos*

Las buenas prácticas incluyeron:

- Servicios móviles con personal exclusivamente femenino y marca de baja visibilidad para mayor seguridad.
 - Integración de evaluaciones psicosociales en las vías de asistencia jurídica.
 - Uso de sesiones domiciliarias para mujeres que enfrentan estigma o limitaciones de movilidad.
 - Redes de voluntariado y sesiones de replicación: el modelo de voluntariado comunitario, especialmente en el marco de Alianza y HSF, demostró ser eficaz para descentralizar la difusión del conocimiento. Mujeres capacitadas realizaron sesiones informales de sensibilización dentro de sus redes, generando un efecto dominó y creando puentes de confianza.
- “No pertenecía a ninguna ONG. Era una de nosotras. Por eso la escuchamos”. — *Testimonio de una persona miembro de la comunidad*
- Proyecto piloto de kit de protección: el proyecto piloto de un “kit de protección” —un paquete con información, estrategias de seguridad y contactos de líneas directas para ayudar a las mujeres a mitigar los riesgos relacionados con la VG, las reacciones violentas o el control social— fue una innovación prometedora, especialmente para las mujeres que realizaban actividades económicas en hogares patriarcales.

OE3: participación juvenil, seguridad digital y empoderamiento cívico

- Cursos cívicos y módulos de seguridad digital de IDare: la programación juvenil de IDare destacó por su modelo de cocreación y su enfoque en los derechos digitales. Las actividades fueron altamente participativas y se adaptaron a las opiniones de los jóvenes, incluyendo:
 - Simulaciones de seguridad digital basadas en escenarios.
 - Sesiones dirigidas por pares donde los y las jóvenes facilitaron o co-diseñaron actividades.
 - Integración de la defensa del medio ambiente con contenidos de derechos de las mujeres.
- “Creamos una campaña digital y luego la compartimos en escuelas reales. No era solo teoría”. — *Testimonio de una titular de derechos*
- Uso de WhatsApp para la participación y la retroalimentación: los y las jóvenes en IDare mencionaron con frecuencia los canales de WhatsApp como un espacio seguro para el debate y la retroalimentación continuos, especialmente para aquellos/as que dudan en hablar en público. Esto ayudó a mantener la continuidad entre las sesiones y permitió a los y las facilitadores adaptar el contenido en tiempo real.
 - Programa de movilización digital de NOVACT: si bien su contenido es técnicamente complejo, generó una fuerte participación juvenil al incorporar elementos interactivos (por ejemplo, simulaciones y casos prácticos). Su colaboración con IDare fortaleció el componente cívico del OE3, generando campañas lideradas por jóvenes centradas en el rol de las mujeres en la prevención de la violencia y la incitación al odio por motivos de género en línea. Estas iniciativas promovieron la incidencia y la movilización en línea, especialmente entre los y las jóvenes que ya participan activamente en redes sociales.

Buenas prácticas transversales

Además de los éxitos específicos de cada componente, surgieron varias prácticas transversales como facilitadores clave de la eficacia en todo el Convenio:

- Facilitación sensible al trauma y con perspectiva de género: en los OE1 y 2 (especialmente en Be Positive y HSF), el uso de facilitadores/as capacitados/as en enfoques sensibles al trauma se citó sistemáticamente como una razón para la retención de las participantes, la seguridad emocional y el compromiso activo.
 - Trayectorias multicomponentes: los y las participantes que pasaron de un componente a otro —por ejemplo, de habilidades digitales (OE3) a sesiones legales (OE2), o de servicios de apoyo psicológico (OE2) a generación de ingresos (OE1)— se beneficiaron de un apoyo continuo. Estas sinergias fueron posibles gracias a:
 - Formularios y protocolos de derivación compartidos.
 - Planificación conjunta y conocimiento mutuo entre socias.
 - Facilitadores superpuestos y espacios compartidos (especialmente en las OBC).
- “No parecían tres proyectos distintos. Fue un solo camino que recorrí”. — *Testimonio de una titular de derechos*
- Adaptación en tiempo real basada en la retroalimentación: una de las meta-prácticas más efectivas fue el uso de la retroalimentación continua, no solo para la supervisión, sino también para el rediseño. Los formatos curriculares, la duración de las sesiones e incluso la selección de los y las formadores se vieron influenciados por las sugerencias de los titulares de los derechos.

Reflexión final

Los componentes más impactantes del Convenio no solo fueron técnicamente sólidos, sino también contextualizados y orientados a los y las participantes. Lo que definió la "eficacia" no fue el tamaño de la sesión ni el prestigio del tema, sino la confianza, la continuidad y la apropiación compartida.

Los resultados más fuertes se observaron donde:

- El contenido estaba anclado localmente y era emocionalmente seguro.
- La entrega se adaptó en función de los comentarios y las barreras.
- No sólo se llegó a las mujeres, los y las jóvenes y las PcD, sino que también se les apoyó para liderar, replicar y dar forma.

Estas prácticas no deben quedar como ejemplos aislados porque representan modelos escalables para el desarrollo inclusivo y sostenible en contextos frágiles.

Podemos concluir que la Efectividad del proyecto es ALTA

E.3. Participación

E.3.1. ¿En qué medida las actividades planificadas son accesibles y promueven la participación de las mujeres y los grupos más desfavorecidos? ¿Es equitativa la participación de mujeres y hombres? En caso negativo, ¿cuáles son las razones?

E.3.1.1. Introducción: propósito y alcance de la sección de participación

Esta sección de la evaluación evalúa hasta qué punto el Convenio ha garantizado la participación inclusiva, equitativa y significativa de los grupos estructuralmente marginados —en particular, mujeres, jóvenes, PcD y personas refugiadas sirias— en todas las fases y componentes de la intervención. La participación se entiende no solo en términos de asistencia o alcance, sino como una participación activa, segura y digna: la capacidad de las personas y los grupos para acceder a oportunidades, influir en las decisiones, expresar sus necesidades e influir en los resultados.

Basado en un marco de evaluación feminista y basado en los derechos humanos, este análisis reconoce que la participación significativa no puede darse por sentada: debe ser facilitada. Esta se ve determinada por múltiples factores: la accesibilidad (física, lingüística y tecnológica), la aceptabilidad social, la seguridad y la capacidad de respuesta institucional a las experiencias vividas. La participación también es inherentemente política, ya que refleja qué voces se escuchan, qué experiencia cuenta y qué formas de conocimiento se legitiman en la ejecución y la gobernanza de los programas.

Por lo tanto, esta sección considera tanto el acceso práctico como la experiencia cualitativa, examinando no solo *quién* participa, sino también *cómo* y con *qué* grado de autonomía, satisfacción e influencia. Se basa en una base de evidencia diversa y triangulada, que incluye:

- Documentación del proyecto y las FdV.
- Herramientas de evaluación cualitativa que incluyen entrevistas semiestructuradas y GFDs para las partes interesadas en los tres componentes.
- Datos cuantitativos de encuestas estructuradas administradas a las titulares de derechos en los tres componentes.
- Documentación secundaria e informes de coordinación relevantes para la participación de género, discapacidad, jóvenes y personas refugiadas en Jordania.

El análisis que sigue se estructura en torno a las dos preguntas centrales de evaluación sobre participación y catorce subpreguntas desarrolladas por el EE. Se presta especial atención a:

- La inclusión de grupos estructuralmente marginados (por ejemplo, McD, personas refugiadas sirias, jóvenes rurales y cuidadoras).
- La accesibilidad y seguridad de las actividades del proyecto.
- La calidad y la igualdad de participación entre mujeres y hombres.
- Y el grado en que las titulares de derechos pudieron dar forma, influir o liderar el proyecto.

Las subsecciones que siguen analizan la participación en cinco dimensiones interrelacionadas, y cada una refleja cómo la participación pasó —o no pasó— del alcance a la propiedad, y de la inclusión en el diseño a la influencia en la ejecución.

E.3.1.2 Accesibilidad entre componentes

El Convenio demostró un compromiso deliberado y multifacético con la accesibilidad en sus tres OE y ocho organizaciones implementadoras. La accesibilidad no se abordó como un principio de inclusión estático o genérico, sino como un elemento de diseño dinámico, adaptado proactivamente a las realidades geográficas, demográficas y culturales. Si bien persistieron las deficiencias e inconsistencias, la evaluación halló evidencia sustancial de adaptaciones estructurales y mecanismos de ejecución receptivos que mejoraron el acceso para mujeres, jóvenes, PcD y personas refugiadas sirias.

Acceso territorial y alcance geográfico

En gobernaciones como Mafraq y Zarqa, donde las limitaciones de movilidad, los niveles de pobreza y las deficiencias de infraestructura son más pronunciadas, se apoyó el acceso mediante una variedad de estrategias sensibles al contexto:

- Prestación de servicios móviles: los equipos móviles de sensibilización psicosocial y legal de HSF llegaron a mujeres en zonas remotas donde, de otro modo, no existían servicios de protección. Estos incluyeron visitas de gestión de casos de VG en zonas semirrurales y asentamientos informales. Por ejemplo, en las encuestas de satisfacción de HSF de 2024, el 83 % de las participantes calificó los lugares de las sesiones como "convenientes" o "muy convenientes", con calificaciones especialmente altas en Mafraq y Zarqa, donde la atención móvil y a domicilio fue más frecuente.
- Descentralización de la sede: las OBC y socias como JOHUD y CBR programaron capacitaciones dentro de los vecindarios locales o en coordinación con las oficinas municipales, minimizando la necesidad de viajes de larga distancia.
- Estipendios de transporte: las tres socias en el marco del OE1 (JOHUD, Be Positive y CBR) proporcionaron subsidios de transporte para facilitar el acceso a McD, cuidadoras y mujeres de áreas periurbanas o desatendidas.

Acceso inclusivo para PcD

Los esfuerzos para mejorar la accesibilidad para las PcD fueron visibles en todos los componentes, con prácticas notables que incluyeron:

- Interpretación de lenguaje de signos durante capacitaciones seleccionadas (por ejemplo, CBR).
- Materiales simplificados, orales y en letra grande para participantes con discapacidades visuales o bajos niveles de alfabetización (por ejemplo, HSF, Be Positive).
- Participación asistida por cuidadoras, especialmente para mujeres con desafíos cognitivos o de movilidad.

- Disponibilidad de materiales en formato de voz y subtítulos para cursos de autoaprendizaje sobre organización digital.

Sin embargo, si bien las socias compartieron continuamente experiencias y prácticas, las adaptaciones no siempre se aplicaron de manera uniforme en todos los entornos. Por ejemplo:

- La interpretación en lengua de signos se incluyó de forma consistente en todas las socias de MPDL, gracias a un compromiso compartido con la accesibilidad. Be Positive documentó un caso de éxito en el que una mujer con discapacidad auditiva asistió con éxito a una sesión de capacitación en inglés, un desafío que se abordó mediante una facilitación inclusiva.
- CBR y Be Positive, ambas con sólida experiencia en inclusión de discapacidad, implementaron varias buenas prácticas durante el proyecto, incluidas evaluaciones de accesibilidad temprana y coordinación de cuidadoras.
- JOHUD no reportó ninguna participante con discapacidad auditiva durante el período evaluado, lo que limitó la oportunidad de aplicar ciertas medidas de accesibilidad en ese contexto.
- Además, Be Positive facilitó un taller sobre discapacidad e inclusión para todas las socias a través de una reunión de coordinación y brindó apoyo técnico a HSF en esta área: un ejemplo de aprendizaje entre socias en acción.
- HSF observó una disponibilidad inconsistente de materiales en Braille o audio en ciertas sesiones de sensibilización legal, a pesar de llegar a un mayor número de McD visuales.

Una participante de Zarqa expresó:

“Dijeron que el espacio era inclusivo. Pero cuando llegué, las diapositivas eran diminutas y la persona facilitadora no sabía cómo trabajar conmigo”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Esto refuerza la importancia de tratar la accesibilidad no sólo como inclusión física, sino como la capacidad de interactuar plenamente con el contenido y beneficiarse de él.

Accesibilidad cultural y de género

El Convenio operaba en zonas con fuertes normas patriarcales, donde las restricciones culturales condicionan la capacidad de las mujeres para asistir o hablar en sesiones públicas. En respuesta, las socias implementaron prácticas culturalmente sensibles:

- Facilitación en función del género: capacitadoras para sesiones solo para mujeres (por ejemplo, Be Positive, HSF, CBR).
- Horarios adaptados: capacitación programada fuera de las horas de oración, después de los períodos de cuidado o los fines de semana para reducir los conflictos domésticos.
- Formatos que respeten la privacidad: evitar grabaciones de vídeo y utilizar espacios cerrados femeninos cuando sea necesario.

Laos GFD y las entrevistas con el personal confirmaron que estos esfuerzos fueron cruciales para impulsar la participación. Una persona representante de una OCB en Zarqa señaló:

“Cambiamos la hora de la sesión tres veces antes de que vinieran las mujeres. No se trataba del tema, sino de integrarse en su mundo”. – *Representante de una OCB*

Además, el matrimonio precoz, las restricciones familiares y el miedo al juicio de la comunidad siguieron siendo factores clave. En Mafrq, las mujeres solicitaron explícitamente "sesiones silenciosas" —celebradas fuera de la vista del público— para evitar la reacción de sus familiares varones.

Acceso digital y lingüístico

El acceso digital resultó ser a la vez una vía y una barrera. Si bien IDare y NOVACT introdujeron tecnología cívica y movilización digital enfocadas en los y las jóvenes, su adopción inicial reveló deficiencias clave:

- Muchas adolescentes y mujeres carecían de acceso a dispositivos privados, compartían teléfonos con familiares varones o tenían un conocimiento limitado de las interfaces digitales árabes.
- Se introdujeron materiales fuera de línea para aquellos con conexiones a Internet inestables o restricciones de dispositivos, particularmente en la zona periurbana de Zarqa.

La adaptación árabe también fue esencial en otros ámbitos:

- Be Positive y HSF tradujeron contenido legal al árabe coloquial, con ayudas visuales y analogías para facilitar la comprensión entre los grupos con bajo nivel de alfabetización.
- CBR utilizó juegos de rol y grabaciones de audio para mujeres que nunca habían participado en la educación formal.

Datos cuantitativos de alcance

Basado en datos consolidados de informes y FdV de socias y encuestas:

Indicador	Tasa agregada
Participación de las mujeres (general)	72–78% en todos los componentes
Participación de jóvenes (15 a 29 años)	58–60%, con picos en acciones lideradas por OE3
Participación de PcD (autodeclarada)	4,1% en general; más alto en Be Positive y HSF
Participación de las personas refugiadas sirias	~39%, especialmente en Mafray y Zarqa

Estas cifras reflejan una fuerte participación de mujeres y jóvenes, especialmente en los programas dirigidos por jóvenes, basados en la comunidad o con métodos digitales integrados. Sin embargo, la inclusión de las PcD sigue siendo baja, con una participación concentrada en socias específicas —en particular HSF y Be Positive— y en gran medida ausente en otros lugares.

Si bien algunas socias (por ejemplo, IDare y HSF) proporcionaron datos sólidos desglosados por edad, tipo de discapacidad y situación legal, otras (en particular, CBR y JOHUD) solo informaron recuentos agregados. Esto limita la capacidad de la evaluación para rastrear la inclusión interseccional. — por ejemplo, la participación de adolescentes sirias con discapacidad o cuidadoras indocumentadas. Estas lagunas de datos corren el riesgo de excluir a los subgrupos más invisibilizados tanto del aprendizaje como del diseño de futuros programas.

Estos puntos ciegos no solo limitan el aprendizaje, sino que también corren el riesgo de reforzar los patrones de invisibilidad existentes. Abordarlos requiere prácticas de M&E más armonizadas en todo el consorcio, incluyendo protocolos de desagregación estandarizados y definiciones más claras de vulnerabilidad.

Reflexiones de las personas participantes sobre el acceso y la participación

A pesar de los importantes esfuerzos realizados para ampliar las oportunidades de participación de las titulares de derechos, la evaluación revela que el acceso a menudo estaba mediado por la dinámica del hogar, las expectativas sociales y la infraestructura, especialmente la infraestructura digital.

“La formadora vino a nosotras. No tuvimos que escondernos ni pedir permiso; fue la primera vez que me sentí invitado”.
– *Testimonio de una titular de derechos*

Esta cita resalta cómo la difusión proactiva —como brindar servicios a la comunidad— ayudó a cambiar el poder y generar confianza, particularmente en entornos conservadores o rurales donde la movilidad de las mujeres a menudo está restringida.

Por el contrario, las desigualdades digitales persisten como una barrera estructural:

“El problema era internet. Intenté aprender, pero mi hermano me quitó el teléfono. Entonces dejé de intentarlo”.
– *Testimonio de una titular de derechos*

Estas barreras subrayan que la participación no puede entenderse únicamente a través de la disponibilidad de servicios, sino que debe considerar el control de los recursos dentro del hogar, el acceso digital según el género y los aspectos relacionales de la inclusión. Las iniciativas programáticas que involucraron a las familias o proporcionaron dispositivos compartidos tuvieron mayor éxito en mantener la participación de las mujeres jóvenes.

Reflexión final

El Convenio demostró un compromiso deliberado y evolutivo con la accesibilidad, no como un complemento técnico, sino como una condición fundamental para la inclusión. Desde sesiones móviles en zonas remotas hasta la facilitación adaptada a cada género y las adaptaciones para PcD, la accesibilidad se interpretó desde una perspectiva de justicia social que reconoció las barreras estructurales y adaptó la prestación del servicio en consecuencia. Si bien las tasas de participación cuantitativas son alentadoras, no reflejan plenamente la magnitud de los esfuerzos de accesibilidad ni las persistentes exclusiones que enfrentan las McD, las personas refugiadas indocumentadas y las cuidadoras rurales. La accesibilidad, en el marco del Convenio, no se trataba solo de llegar a las personas, sino de crear un espacio para su presencia segura y digna. Ese espacio, si bien se está expandiendo, aún requiere vigilancia y adaptación.

E.3.1.3 Barreras a la participación y desviaciones de la inclusión planificada

A pesar del firme propósito inclusivo del Convenio y de la evolución de sus estrategias, diversas barreras estructurales, sociales y operativas continuaron limitando la participación plena y equitativa, en particular de las McD, las personas refugiadas indocumentadas, las adolescentes rurales y las cuidadoras con responsabilidades domésticas concurrentes. Estas barreras no fueron uniformes en todas las actividades ni en todas las gobernaciones, sino que se manifestaron en función del género, la clase social, la geografía y la capacidad.

La evaluación identificó estas barreras a través de datos de campo triangulados, informes de socias, encuestas de satisfacción y citas de titulares de derechos y facilitadores/as, muchas de las cuales destacaron la naturaleza interseccional de la exclusión.

Normas de género y control cultural

En Mafrq, Zarqa y partes de Amman, las normas restrictivas de género condicionaron la movilidad, la autonomía y la presencia pública de las mujeres. En todos los componentes, los y las facilitadores informaron que:

- Las mujeres necesitaban permiso de sus maridos o parientes varones para asistir a las formaciones.
- La vigilancia comunitaria y los chismes disuadieron a las mujeres de participar en sesiones percibidas como “liberales” o “expositivas”.
- El alarmismo digital era común: a las adolescentes se les decía que los teléfonos inteligentes las “corromperían”.

Una facilitadora de Amman describió:

“Algunas mujeres no querían que sus nombres figuraran en la lista de asistencia. Otras vinieron, pero no hablaron”. – *Testimonio de una facilitadora*

En respuesta, socias como JOHUD y HSF introdujeron opciones de registro anónimo, sesiones segregadas por género e intermediarios entre iguales para servir de puente entre las titulares de derechos y las capacitadoras. Sin embargo, esta adaptación no fue universal, especialmente en actividades con facilitadores externos o modelos de implementación a corto plazo.

Fallos de acceso relacionados con la discapacidad

Incluso con elementos de diseño inclusivos, las McD siguieron estando subrepresentadas en actividades de alfabetización de ciclo largo, basadas en habilidades o en derechos. Los factores clave incluyeron:

- Limitaciones en la difusión: a pesar de los esfuerzos específicos, los informes internos de Be Positive mostraron que solo el 4,3% de las participantes se autoidentificaron con una discapacidad, lo que no alcanza el objetivo del 8%. Esta brecha resalta la necesidad de una difusión más personalizada y estrategias de participación sostenidas para llegar a las McD de forma más eficaz.
- Apoyo poco fiable en sesiones externas: en algunas sesiones externas o derivadas, no implementadas directamente por las socias de MPDL, la disponibilidad de adaptaciones para PcD fue irregular. Por ejemplo, no siempre se proporcionó interpretación en lengua de signos, y algunas formadoras no estaban sensibilizadas con la discapacidad. Sin embargo, MPDL y sus socias implementadoras confirmaron que se ofreció interpretación en lengua de signos de forma sistemática cuando se identificaron participantes con discapacidad auditiva, de acuerdo con los protocolos internos de accesibilidad.
- Inaccesibilidad en espacios temporales: si bien el centro CBR está completamente equipado para la accesibilidad, algunas sesiones del primer año, celebradas en espacios temporales o externos, especialmente durante las restricciones relacionadas con la COVID-19, no cumplían con todos los estándares de accesibilidad (por ejemplo,

rampas o baños accesibles). Desde entonces, CBR se ha adaptado para garantizar que todas las actividades principales se realicen en espacios que cumplan con los requisitos.

- **Exclusión de la comunicación:** el contenido legal escrito y los folletos no siempre estaban disponibles en formatos simplificados o alternativos (por ejemplo, Braille, audio o letra grande), lo que limitaba el acceso para las participantes con discapacidades visuales.

Una mujer con discapacidad visual de Mafrq explicó:

“Dijeron que la sesión estuvo bien. Pero solo escuché fragmentos. Los trabajos que me dieron no me sirvieron de nada”.
— *Testimonio de una titular de derechos*

Los informes de NOVACT y MPDL también señalaron brechas de inclusión persistentes para PcD múltiples o graves, en particular aquellas con discapacidades sensoriales duales o adultas no acompañadas con discapacidades intelectuales.

Barreras legales y de documentación

Entre todas las socias implementadoras, HSF proporcionó la evidencia más clara y detallada de cómo la situación legal de indocumentación influyó en la participación, en particular en el caso de las mujeres refugiadas sirias en Mafrq y Zarqa. Las participantes expresaron con frecuencia temor a ser vistas, registradas o identificadas debido a su falta de residencia legal o documentación civil. Este temor llevó a muchas a evitar ciertas actividades por completo, especialmente aquellas con facilitadoras desconocidas o de apariencia oficial. Otras rechazaron el apoyo para el transporte, preocupadas de que el desplazamiento entre barrios pudiera atraer la atención de los y las propietarios o la policía.

“Llevo viviendo aquí seis años. Aun así, tengo miedo. No tengo papeles, así que permanezco invisible”. — *Testimonio de una titular de derechos*

En respuesta, HSF y sus OBC socias realizaron varios ajustes operativos para mitigar estos riesgos:

- Utilizaron el consentimiento verbal en lugar de firmas escritas.
- Se implementaron sistemas codificados de seguimiento de participantes para proteger las identidades.
- Y se establecieron protocolos de palabras seguras para las visitas domiciliarias, permitiendo a las mujeres optar discretamente por no participar si las condiciones no eran seguras.

Estas adaptaciones permitieron que más mujeres participaran de forma segura, pero también tuvieron implicaciones para el monitoreo y la elaboración de informes. Es probable que las métricas estándar subestimaran la participación real de las personas refugiadas, en particular entre las mujeres indocumentadas que permanecieron parcial o totalmente fuera del registro oficial.

Ninguna otra socia implementadora documentó las barreras legales o relacionadas con la documentación con una claridad o profundidad comparables. Si bien otras iniciativas de voluntariado, como las de Be Positive, CBR y JOHUD, señalaron desafíos relacionados con la condición de persona refugiada o concepciones legales erróneas (por ejemplo, miedo a infracciones de la legislación laboral o explotación), no identificaron conductas de evasión directa ni adaptaron sus protocolos en respuesta a las preocupaciones sobre la documentación. Esto sitúa el caso de HSF como una perspectiva crucial sobre la relación entre la precariedad legal y la accesibilidad a los programas.

Trabajo de cuidados y limitaciones domésticas

El trabajo doméstico no remunerado, especialmente entre madres, hermanas mayores y cuidadoras, fue una barrera recurrente en todos los componentes. Las herramientas de campo mostraron:

- Las mujeres perdieron o abandonaron las sesiones antes de tiempo debido a recogidas de sus hijos/as de la escuela, familiares enfermos o tareas domésticas.
- Las sesiones programadas durante el mediodía (11:00-15:00) tuvieron menor asistencia entre las mujeres que las de la tarde o el fin de semana.

Un participante en Zarqa explicó:

“Me registré tres veces. Pero mi hijo se enfermó. Entonces mi esposo me pidió el almuerzo. A la cuarta vez, me di por vencida”. — *Testimonio de una titular de derechos*

En respuesta, Be Positive introdujo becas para el cuidado infantil y ciclos flexibles, mientras que IDare permitió sesiones de recuperación y microtareas por WhatsApp para los y las jóvenes que no pudieron asistir regularmente. Sin embargo, no todas las socias contaban con la flexibilidad ni los fondos para realizar ajustes similares.

Alfabetización digital y brechas de conectividad

La participación digital requirió superar barreras sustanciales, en particular para las mujeres mayores, las adolescentes y los y las jóvenes rurales. Si bien NOVACT lideró las iniciativas de movilización digital, las brechas de conectividad afectaron otros componentes, en particular las sesiones de sensibilización y protección legal impartidas por HSF y CBR, que incorporaron cada vez más plataformas digitales tras la COVID-19. Entre las barreras comunes se incluyen:

- Falta de acceso privado a teléfonos inteligentes, especialmente para las adolescentes que tuvieron que compartir dispositivos con familiares masculinos.
- Internet inestable en zonas periurbanas y desatendidas de Amman y Zarqa.
- Miedo a la vigilancia o al acoso en línea, en particular entre supervivientes de VG y mujeres refugiadas.
- Alfabetización digital limitada entre las participantes de mayor edad o aquellos con baja educación formal.

Las encuestas de satisfacción y los informes de los y las facilitadores revelaron:

- El 41% de las mujeres de 30 años o más informaron necesitar ayuda para completar tareas digitales.
- En las sesiones digitales de HSF con chicas adolescentes en Zarqa, el 28% abandonó después de dos módulos, alegando incomodidad con el contenido y restricciones impuestas por la familia a la participación en línea.

En respuesta, algunas sesiones se adaptaron utilizando materiales impresos, tabletas grupales y facilitación presencial. Sin embargo, el acceso siguió siendo precario, especialmente para las participantes que vivían en viviendas informales o sin suministro eléctrico constante.

Desviaciones y acciones correctivas

Las desviaciones de los objetivos de participación iniciales se documentaron en múltiples informes de socias y observaciones de campo:

Organización	Desviación	Mitigación
IDare	Participación menor a la esperada de PcD y jóvenes rurales	Nueva difusión a través de clubes juveniles y herramientas digitales revisadas
HSF	Abandono escolar entre supervivientes de VG a mitad del ciclo	Introducción del seguimiento por iguales y visitas domiciliarias
Be Positive	Baja asistencia de las cuidadoras	Horarios de sesión flexibles y estipendios piloto para cuidado infantil
JOHUD/CBR	Representación inconsistente de PcD	Contratación de intérpretes adicionales; acompañamiento de cuidadoras

Lo que destaca es que muchas medidas correctivas fueron impulsadas localmente, propuestas por el personal de las OBC, mentoras comunitarias o las propias participantes.

Un mentor juvenil en Amman compartió:

“Después de que dos chicas dejaron de venir, les preguntamos por qué. Llevamos la formadora a su casa. Regresaron la semana siguiente”. – *Testimonio de una mentora*

Sin embargo, algunas de estas estrategias de mitigación (como los estipendios para el cuidado de niños/as o la interpretación del lenguaje de signos) no fueron uniformemente escalables entre las socias, debido a limitaciones financieras o logísticas.

Limitaciones internas

Algunas barreras también surgieron de limitaciones a nivel de proyecto, tales como:

- Ciclos de planificación inflexibles, que limitan los cambios una vez establecidos los presupuestos.
- La corta duración de las capacitaciones, especialmente para las sesiones psicosociales o legales, lo que dificultó la construcción de entornos seguros para los participantes vulnerables.
- Rotación de personal, lo que afectó la continuidad y la relación en varias gobernaciones.

Los informes anuales de MPDL y NOVACT señalaron que las elevadas demandas de informes a veces reducían la flexibilidad de campo:

“Dedicamos más tiempo a la documentación que a adaptar el contenido a las necesidades de las mujeres”. — *Representante de un socio del Convenio*

Reflexión final

Las barreras a la participación bajo el Convenio no fueron incidentales ni impredecibles; se basaban en normas de género, inaccesibilidad sistémica, precariedad legal y escasez de tiempo relacionada con el cuidado. La fortaleza de la intervención no reside en la ausencia de barreras, sino en su disposición a responder a ellas. Desde procedimientos alternativos de consentimiento para personas refugiadas hasta la revisión de los programas de capacitación para cuidadoras, el proyecto demostró que la inclusividad no es estática: requiere una negociación iterativa con la realidad. Las desviaciones de la participación planificada fueron reales, pero se abordaron con medidas correctivas basadas en la experiencia vivida de las titulares de derechos. Esta reflexividad es un indicador de inclusión significativa, no una debilidad.

E.3.1.4. Participación diferenciada por género e igualdad en la participación

El Convenio se diseñó explícitamente para promover la igualdad de género, no solo a través de sus estrategias de divulgación y focalización, sino también integrando los derechos, la capacidad de acción y el liderazgo de las mujeres en los tres OE. Sin embargo, la evaluación revela que, si bien las mujeres constituyeron la mayoría de las participantes, la mayor igualdad en la participación —en términos de calidad, influencia y voz— fue desigual entre las actividades, los componentes y las regiones.

Esta sección explora no sólo cuántas mujeres y hombres participaron, sino también cómo se involucraron, qué roles asumieron y qué condiciones estructurales o sociales afectaron su capacidad de hacerlo como iguales.

Participación general por género: cantidad versus calidad

En todo el Convenio, los datos desglosados por género de los informes de las socias y de las FdV muestran lo siguiente:

- Las mujeres representaron entre el 72% y el 78% del total de participantes, dependiendo del componente y el año.
- Las actividades de HSF alcanzaron a más del 84% de las mujeres, debido a su enfoque en la VG, el apoyo psicológico y la alfabetización jurídica.
- Be Positive registró un 76% de mujeres, con los hombres principalmente participando en capacitaciones sobre participación o inclusión de empleadores.
- IDare y NOVACT fueron las más equilibradas, con un 58% de mujeres y un 42% de hombres, particularmente en las áreas de habilidades digitales para jóvenes y compromiso cívico.

Si bien esta alta participación femenina refleja el éxito de la labor de divulgación, no implica automáticamente una participación equitativa en todos los componentes. En algunas sesiones mixtas, especialmente fuera del OE3, los y las facilitadores observaron que las mujeres posponían su intervención, esperaban para hablar o se distanciaban debido a la incomodidad.

“Las chicas tenían ideas. Pero esperaban a que los chicos hablaran primero, incluso cuando ellas sabían más”. — *Testimonio de una facilitadora*

Vías de participación con perspectiva de género

La evaluación identificó claras tendencias de género en cómo los hombres y las mujeres interactuaban con la programación:

Área temática	Participación de las mujeres	Compromiso de los hombres
VG y concienciación jurídica (HSF)	Alta; audiencia primaria	Mínimo o indirecto (padres en sesiones de concienciación familiar)
Empoderamiento económico (JOHUD, CBR, Be Positive)	Alto; mujeres como aprendices en carreras de habilidades y medios de vida	Moderado; hombres como capacitadores/empleadores o participantes de eventos de inclusión

Área temática	Participación de las mujeres	Compromiso de los hombres
Organización digital (NOVACT)	Muy alto; las mujeres representaron más del 75% de las participantes, muchas de ellas de zonas rurales y entornos marginados	Moderado; también participaron niños, a menudo desempeñando funciones técnicas o de cara al público.
Compromiso cívico (IDare)	Las mujeres eran más cautelosas y tenían más probabilidades de trabajar entre bastidores	Los chicos tienen más probabilidades de asumir roles de liderazgo

En algunos casos, se requirieron grupos segregados por género para garantizar un diálogo seguro y abierto, especialmente en las zonas conservadoras de Mafray y Zarqa. Si bien esto puede limitar el aprendizaje mixto, reflejó una adaptación protectora basada en la retroalimentación de las titulares de derechos.

“Cambiamos la hora de la sesión tres veces antes de que vinieran las mujeres. No se trataba del tema, sino de integrarse en su mundo”. – *Representante de una OBC*

Restricciones a la participación igualitaria

Las restricciones más importantes a la participación igualitaria de género fueron externas:

- Normas culturales que limitan la expresión, la visibilidad y el uso de herramientas digitales por parte de las mujeres.
- Control masculino, por ejemplo, necesitando permiso para asistir.
- Responsabilidades de cuidado doméstico, que recaen desproporcionadamente sobre las mujeres y las chicas.

Pero algunos eran internos, entre ellos:

- Tiempos de formación no ajustados, superpuestos con horas de cuidado.
- Modelos de facilitación que favorezcan las voces dominantes, por ejemplo, en sesiones de grupo.
- Oportunidades perdidas de orientar a mujeres con potencial de liderazgo.

En Amman, una formadora observó:

“Incluso cuando las mujeres llegaron, estaban cansadas, apuradas, distraídas; pensaban en casa, no en la formación”. – *Testimonio de una formadora*

Por el contrario, los hombres se enfrentaron a diferentes formas de exclusión, en particular la ausencia de programas centrados en la masculinidad, los roles de cuidado o el bienestar emocional. Su participación en trabajos transformadores de género (por ejemplo, prevención de la VG, participación parental) siguió siendo limitada y, a menudo, encontró resistencia. Esto se debe, en parte, a las expectativas culturales y a las limitaciones de tiempo: los hombres suelen ser considerados el principal sostén de la familia y pueden tener poca disponibilidad para asistir a las sesiones o participar en las actividades del programa.

“Cuando hablamos de los derechos de las mujeres, algunos hombres se marcharon. Dijeron: "Esto no es para nosotros". – *Testimonio de una formadora*

Esto limitó el cambio de normas más amplias, especialmente en entornos donde los hombres influían en si las mujeres podían participar o no.

Evolución del compromiso femenino

A pesar de las limitaciones, la evaluación reveló que la participación de las mujeres se profundizó con el tiempo, especialmente en actividades recurrentes o de mayor duración. En el primer año, muchas mujeres eran observadoras discretas, pero para el segundo año, algunas se convirtieron en mentoras, cofacilitadoras y conectores comunitarios.

Los ejemplos incluyen:

- Cohortes de Be Positive en Amman que ayudaron a incorporar nuevas participantes.
- Las campañas lideradas por jóvenes en IDare fueron donde las chicas asumieron roles de liderazgo en los esfuerzos de sensibilización en las escuelas.

- Grupos de supervivientes apoyados por HSF en Mafrq que se convirtieron en redes informales de derivación para PSS.
- En los programas de inclusión respaldados por CBR, algunas McD comenzaron a facilitar sesiones introductorias para recién llegadas, ayudando a otras a abordar los desafíos y el contenido de accesibilidad.

“Al principio, no hablaba. Luego empecé a ayudar a otras; ahora me llaman cuando están confundidas”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Estos cambios demuestran que el liderazgo es gradual e iterativo, y se construye a través de la repetición, la confianza y el reconocimiento, no de talleres de empoderamiento puntuales.

Toma de decisiones e influencia

La participación también varió en cuanto a quiénes participaron en las actividades. Según los informes de las socias:

- Los y las jóvenes de IDare desarrollaron conjuntamente contenido de sesiones sobre iniciativas comunitarias y organización digital.
- Se consultó a las mujeres de Be Positive, JOHUD y CBR sobre los tiempos de capacitación, el ritmo de las sesiones y la relevancia del contenido.
- En las sesiones de JOHUD, Be Positive y CBR, las participantes dieron forma a los formatos de grupo y solicitaron módulos de seguimiento.
- En los programas de empleabilidad de CBR, Be Positive y JOHUD, las mujeres solicitaron mayor apoyo para la elaboración de CV y diseñaron conjuntamente actividades de entrevistas simuladas con facilitadores.
- En las actividades de empoderamiento legal de HSF, las mujeres solicitaron más tiempo para preguntas y respuestas y pidieron ejemplos de casos de sus propias gobernaciones, lo que impulsó al equipo a adaptar los formatos y el ritmo de las sesiones en consecuencia.

Sin embargo, la presencia formal de las mujeres en los espacios de gobernanza (por ejemplo, comités directivos y equipos técnicos) siguió siendo limitada. La mayor parte de su influencia se produjo de manera informal, a través de mecanismos de retroalimentación o facilitadores/as de confianza, lo que pone de relieve la necesidad de institucionalizar las vías de liderazgo.

Participación de los hombres: sensible y estratégica

La participación de los hombres en el Convenio fue selectiva y se centró en temas específicos:

- Involucrados como empleadores o formadores (OE1).
- Llegando a través de sesiones de pareja/crianza positiva, sesiones de sensibilización o seguridad (OE2).
- Activos en tecnología cívica, particularmente chicos urbanos (OE3).

Sin embargo, pocos participaron en áreas que desafiaban las normas tradicionales, como la prevención de la VG o el cuidado no remunerado. El lenguaje y el enfoque fueron importantes: cuando las sesiones se centraron en el bienestar familiar, los hombres participaron con mayor facilidad.

“Cambiamos el título de ‘VG’ a ‘hogares saludables’, y los hombres empezaron a venir”. – *Testimonio de un facilitador*

Estos conocimientos sugieren que un trabajo más profundo de alianzas masculinas será crucial para la sostenibilidad, especialmente en contextos donde los hombres actúan como guardianes de los derechos de las mujeres.

Reflexión final

El Convenio trascendió la participación como paridad numérica hacia una reflexión más profunda sobre la agencia, la influencia y la pertenencia. La participación de las mujeres tuvo un amplio alcance y, en muchos casos, se profundizó con el tiempo, especialmente donde se priorizaron el espacio, la continuidad y la confianza. La participación de los hombres fue limitada y limitada, y las PcD siguieron enfrentándose a barreras estructurales y actitudinales. Esto no es una crítica al diseño, sino un llamado a profundizar el análisis de género de la implementación: reconocer que la verdadera participación no se trata solo de estar presente, sino también de ser escuchada y de poder influir en el futuro.

E.3.1.5. Liderazgo, influencia y propiedad compartida

La participación cobra sentido cuando trasciende la asistencia y se convierte en propiedad, cuando las titulares de derechos comienzan a influir, cocrear y liderar. Esta sección explora cómo el Convenio permitió a mujeres, jóvenes y PcD asumir roles de liderazgo, contribuir a la toma de decisiones y moldear el proceso de implementación. La evaluación encuentra ejemplos alentadores de liderazgo emergente a nivel comunitario, especialmente entre jóvenes y mujeres, pero también señala limitaciones sistémicas en la inclusión en la gobernanza formal.

Liderazgo a nivel comunitario: informal pero impactante

Muchas de las dinámicas de liderazgo más significativas surgieron no a través de nombramientos formales, sino a través de roles basados en la comunidad fomentados por la confianza, la repetición y el reconocimiento.

Los ejemplos en diferentes gobernaciones incluyen:

- Jóvenes participantes en Zarqa y Amman que codirigieron proyectos de participación cívica, incluidas campañas de sensibilización digital sobre el papel de la mujer en la construcción de la paz y la prevención del discurso de odio basado en el género.
- Cohortes de Be Positive en Amman que nominaron representantes pares para dirigir sesiones de reflexión posteriores a la capacitación y apoyar a las nuevas integrantes.
- Grupos de PSS del CBR en Zarqa, donde las participantes rotaron roles de facilitación, lo que ayudó a normalizar el debate sobre la salud mental y el bienestar.
- Los miembros de los Grupos de Acción de Protección de la Mujer (WPAGs, en inglés) apoyaron las actividades de divulgación y sensibilización de HSF liderando debates, movilizando grupos de iguales y sirviendo como puntos de entrada informales para derivaciones legales y psicosociales en sus comunidades.

“Empezó traduciendo para su amiga. Ahora dirige toda la sesión. Los demás la escuchan porque ella los escucha”. — *Testimonio de una facilitadora*

Estas formas de liderazgo orgánico fueron especialmente visibles entre las mujeres que nunca habían ocupado cargos públicos. Varias describieron la experiencia como transformadora:

“Nadie me pidió que dirigiera, simplemente me miraban cuando era hora de hablar”. — *Testimonio de una titular de derechos*

Es importante destacar que dichos roles no siempre fueron nombrados o institucionalizados, pero reflejaban un cambio en la autopercepción y la dinámica de grupo, un objetivo central de los programas de empoderamiento.

Toma de decisiones en el diseño y ejecución de actividades

La evaluación identificó múltiples puntos de entrada para la influencia de las titulares de derechos en la implementación del proyecto, incluso si la gobernanza estratégica seguía siendo de arriba hacia abajo:

- En las sesiones de empleabilidad dirigidas por JOHUD, las mujeres solicitaron tiempo adicional para simulacros de entrevistas y habilidades de comunicación, que se incorporaron al segundo ciclo de capacitación.
- Las mujeres de Be Positive contribuyeron a realizar cambios en los horarios y solicitaron ajustes en la duración y los materiales de la capacitación.
- Las participantes en los programas psicosociales de CBR influyeron en el ritmo y el enfoque de las sesiones, por ejemplo, pasando del trauma al autocuidado.
- En las sesiones de empoderamiento legal de HSF, las participantes pidieron más contenido sobre derecho de familia, lo que impulsó a los facilitadores a reestructurar la secuencia del módulo y utilizar ejemplos más relevantes a nivel local.
- Los y las jóvenes de IDare ayudaron a codiseñar módulos de organización digital y propusieron cambios de formato, por ejemplo, más trabajo en grupo y menos conferencias.

Una formadora en Zarqa señaló:

“Planeábamos realizar cuatro sesiones sobre ingresos. Pero cuando las mujeres pidieron más tiempo para el presupuesto familiar, cambiamos el flujo. Ellas le dieron forma”. — *Testimonio de una formadora*

En todas las socias, los y las facilitadores describieron cómo pasaron de ser “formadores/as como expertos/as” a “facilitadores/as como guías”, y las participantes fueron coautoras del ritmo y las prioridades de las sesiones.

Basándose en la revisión intermedia y la documentación de las socias, la evaluación estima que entre el 35% y el 40% de las actividades incluyeron al menos un elemento de codiseño, aunque esto varió según las socias y los tipos de intervención.

Mentoría emergente entre grupos de iguales e influencia informal

Varias participantes, en particular mujeres y jóvenes, se convirtieron en mentores/as de iguales, actuando como puente entre los equipos del proyecto y los miembros de la comunidad. Estos y estas mentores no fueron contratados/as ni nombrados/as formalmente, pero:

- Ayudaron a las nuevas participantes a navegar por las sesiones.
- Produjeron contenido traducido o aclarado en términos informales.
- Animaron a otros a hablar, asistir o regresar.

En las actividades de CBR y Be Positive, los y las facilitadores alentaron activamente a las participantes que regresaban a asumir un liderazgo informal (como saludar a las recién llegadas, ayudar a completar formularios de registro o co-facilitar ejercicios), reforzando así su visibilidad y confianza.

“Vine a aprender inglés. Ahora ayudo a otras personas tímidas. Les digo: "Yo tampoco lo sabía". – *Testimonio de una titular de derechos*

En algunos casos, estos y estas mentores informales se convirtieron en puntos focales comunitarios de facto, especialmente en zonas remotas o conservadoras donde la confianza en los actores externos era baja. Esto sugiere un gran potencial para formalizar modelos liderados por pares en futuras fases de programación.

Jóvenes y McD: trayectorias de liderazgo distintas

La evaluación destaca diferentes trayectorias de liderazgo:

- Los y las jóvenes, especialmente en IDare, demostraron una rápida evolución hacia roles de liderazgo, impulsados por una mayor participación, contenido abierto y creatividad digital. Muchos/as lideraron campañas, moderaron sesiones en línea o actuaron como líderes de equipo en iniciativas comunitarias.
- Las McD tardaron más en asumir el liderazgo, a menudo debido a la inclusión tardía o a deficiencias de accesibilidad. Sin embargo, con apoyo constante, se convirtieron en firmes defensoras, sobre todo en entornos de pares.

“Cuando se levantó para explicar, fue la primera vez que vi a los demás sorprendidos y orgullosos”. – *Testimonio de un facilitador*

Las McD tenían más probabilidades de liderar en contextos donde:

- Se llevaban a cabo sesiones repetidas a lo largo de múltiples ciclos.
- Había herramientas de comunicación accesibles y siempre disponibles.
- Los y las facilitadores las posicionaron activamente como expertas en experiencias vividas.

Aun así, su liderazgo permaneció en gran medida dentro de los espacios de sesión y no en redes externas o estructuras de programas.

Limitaciones estructurales a la gobernanza compartida

A pesar de estas tendencias positivas, la evaluación encontró evidencia limitada de que las titulares de derechos participen en la gobernanza formal o en la toma de decisiones estratégicas:

- Ninguna de las ocho socias informó que tenía titulares de derechos en comités directivos o en órganos de planificación formal.
- La mayoría de los mecanismos de retroalimentación se mantuvieron en el nivel de sesión o de componente, pero no se elevaron a la coordinación de todo el programa.
- Las funciones de seguimiento y evaluación de las participantes se limitaron a encuestas de satisfacción o breves informes posteriores, pero no se establecieron estructuras de seguimiento participativo o coevaluación.

Esto refleja un desafío más amplio: si bien el Convenio promovió la apropiación local, aún no la ha traducido en estructuras formales de cogobernanza.

“Queremos que lideren. Pero nuestros plazos, donantes y ciclos de informes dificultan enormemente la planificación”. – *Representante de una socia del Convenio*

Esto no es un fracaso: es una limitación estructural. Sin embargo, señala la necesidad de modelos de liderazgo intermedio, donde las participantes puedan pasar de la influencia informal a roles formalizados con el tiempo.

Reflexión final

El liderazgo bajo el Convenio fue más visible no en las estructuras formales de gobernanza, sino en las redes de iguales, la facilitación informal y la incidencia comunitaria. Las titulares de derechos se convirtieron en facilitadoras, mentoras y movilizadoras, no porque se les asignaran roles, sino porque el proyecto creó un espacio para que surgiera la apropiación. Esta forma orgánica y arraigada de liderazgo sugiere que la participación ha comenzado a cambiar de extractiva a generativa. Sin embargo, se necesitan mecanismos más estructurados para la influencia de las titulares de derechos, especialmente en la planificación y el M&E, a fin de institucionalizar esta apropiación. La siguiente fase del proyecto presenta una oportunidad para pasar de la ejecución compartida a la gobernanza compartida.

E.3.1.7. Retroalimentación, satisfacción y capacidad de respuesta adaptativa

La participación en el Convenio no se concibió para ser extractiva. En cambio, se diseñó para ser recíproca, basada en ciclos de retroalimentación que reconocían a las titulares de derechos no solo como aprendices o beneficiarios, sino también como creadoras de contenido y cocreadoras de modalidades de implementación. Esta sección examina hasta qué punto las participantes pudieron expresar su satisfacción, plantear inquietudes e influir en el diseño del proyecto en tiempo real.

La evaluación confirma que los mecanismos de retroalimentación fueron generalizados, accesibles y se utilizaron con frecuencia para impulsar adaptaciones. Sin embargo, su alcance y calidad variaron según la socia, el tipo de actividad y el perfil de la participante, con deficiencias en las intervenciones a corto plazo y entre las PcD.

Canales de retroalimentación de múltiples capas en todos los componentes

Todas las organizaciones implementadoras usaron herramientas de retroalimentación formales e informales, incluidas:

- Encuestas de satisfacción posteriores a las sesiones, por ejemplo, actividades psicosociales y jurídicas de HSF; y cursos de salud mental e inglés de CBR.
- Formularios de retroalimentación de formadores/as e informes de reflexión de fin de ciclo, por ejemplo, capacitación en comunicación no violenta de NOVACT.
- Sesiones de cierre estilo grupo focal dirigidas por facilitadores/as o mentores/as de iguales, por ejemplo, Be Positive y divulgación dirigida por OBC.
- Grupos de retroalimentación continuos por WhatsApp o notas de voz, especialmente populares entre los y las jóvenes de IDare.

CBR, JOHUD y HSF también adaptaron herramientas para la accesibilidad:

- Respuestas visuales simplificadas o emojis para grupos con bajo nivel de alfabetización.
- Encuestas verbales realizadas por facilitadores/as o líderes de grupos de iguales.
- Llamadas de seguimiento a domicilio para mujeres que no pueden asistir a las sesiones de retroalimentación.

“Nos dieron una hoja con una carita feliz. Nunca había usado un formulario. Pero entendí que mi opinión importaba”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Estos mecanismos no eran simbólicos: múltiples informes confirman que la retroalimentación influyó en la entrega diaria, la estructura del currículo y la planificación logística.

Lo que muestran los datos: satisfacción y patrones de solicitud

La satisfacción fue, en general, alta entre todas las socias. Los datos disponibles de las FdV y los informes de las socias incluyen:

- Formación digital y laboral JOHUD:
 - El 73% de las participantes en el Ciclo 2 expresaron una “fuerte” satisfacción con la claridad de los y las capacitadores y la logística de la sesión.

- HSF (2024):
 - El 91% de las mujeres encuestadas calificaron la VG y el PSS como “satisfactorios” o “muy satisfactorios”.
 - El 86% se sintió “emocionalmente seguro” para participar activamente.
- Be Positive (ciclo 1 y 2):
 - 87% de satisfacción con la relevancia de las sesiones.
 - El 62% solicitó sesiones más largas o apoyo de seguimiento adicional.
- Ciclos juveniles NOVACT-IDare:
 - El 72% consideró que las sesiones fueron interesantes.
 - El 58% solicitó más trabajo en grupo, facilitación por parte de grupos de iguales o menos sesiones con muchas presentaciones en PowerPoint.

Las sesiones de CBR recibieron comentarios verbales positivos en los GFDs, en particular sobre el formato PSS y la facilitación dirigida por grupos de iguales, aunque no se registraron porcentajes formales de satisfacción en los informes disponibles.

Los temas de retroalimentación comunes en las diferentes ubicaciones incluyeron:

- Deseo de una duración de sesión más prolongada o un seguimiento de múltiples fases.
- Solicitudes logísticas: mejor alineación con los horarios de cuidados o necesidades de transporte.
- Más tiempo de interacción, menos conferencia.
- Mayor privacidad, especialmente en sesiones relacionadas con la VG.

Capacidad de respuesta a la retroalimentación: evidencia de iteración

Las socias del Convenio no se limitaron a recopilar comentarios, sino que actuaron en consecuencia. Algunos ejemplos incluyen:

- JOHUD ajustó el horario de las sesiones en Mafrq en función de las solicitudes de las participantes, alineándose con el horario escolar y las necesidades de cuidado.
- CBR amplió los módulos psicosociales después de que las participantes pidieron más tiempo entre sesiones para reflexionar y procesar emocionalmente.
- HSF modificó su modelo de sensibilización sobre la VG para incluir servicios móviles y visitas domiciliarias, después de que las participantes señalaran el estigma de asistir a sesiones en centros.
- Be Positive introdujo becas para el cuidado de menores en Mafrq y Amman después de recibir comentarios constantes de mujeres con cargas de cuidado.
- NOVACT e IDare revisaron los módulos de campañas digitales para incluir escenarios de casos más interactivos luego de que los y las jóvenes informaran una baja participación.

“En la primera capacitación, nos dieron textos largos. En el siguiente ciclo, todo eran ejemplos e historias. Fue entonces cuando realmente comprendí”. — *Testimonio de una titular de derechos*

Estos cambios no fueron sólo técnicos, ya que demostraron una cultura cada vez más profunda de responsabilidad y una comprensión en evolución de la inclusión.

Dónde fallaron los sistemas de retroalimentación

A pesar del buen desempeño general, la evaluación identificó varias limitaciones:

- Retroalimentación limitada de los hombres: debido a que la participación masculina era menor y las herramientas de retroalimentación a menudo estaban adaptadas a los programas para mujeres, las experiencias masculinas estaban subdocumentadas.
- Adaptaciones inconsistentes para PcD: a menos que se implementaran estrategias de inclusión proactiva, los formularios de retroalimentación a menudo carecían de Braille, interpretación de lenguaje de signos o necesitaban de apoyo por parte de una persona cuidadora para rellenarlos.

- Subutilización en actividades puntuales: los eventos de muy corto plazo (por ejemplo, días de sensibilización o talleres de participación de empleadores) rara vez incluyeron retroalimentación estructurada, lo que permitió perder oportunidades clave de aprendizaje.

“Las mujeres asistieron a la sesión, pero nadie les preguntó qué pensaban después. Fue como una conferencia, no una conversación”. — *Representante de una OCB*

En algunos casos, las socias reconocieron esto en los informes, citando la necesidad de una mejor integración de la retroalimentación en todos los tipos de actividades, independientemente de la duración o el formato.

La retroalimentación como generadora de confianza y legitimidad

El proceso de solicitar retroalimentación, especialmente por parte de los y las facilitadores que escucharon y respondieron, fue en sí mismo transformador para muchas participantes:

- Varias mujeres manifestaron en los GFDs que notaron que era la primera vez que se les pedía su opinión, incluso en un entorno de capacitación.
- Los y las jóvenes describieron sentirse “respetados/as” cuando sus ideas condujeron a cambios tangibles en el contenido de la sesión.
- Las McD se sintieron “vistas” cuando los y las capacitadores dieron seguimiento a las solicitudes de interpretación o de presentación a un ritmo lento.

“No solo recogieron el periódico. Me llamaron después y me dijeron: “Lo cambiamos por ti”. Fue entonces cuando supe que pertenecía a ese lugar”. — *Testimonio de una titular de derechos*

Reflexión final

Los ciclos de retroalimentación del Convenio no fueron simbólicos; se implementaron. Desde cambios curriculares hasta estipendios para el cuidado infantil, el proyecto demostró que escuchar no es una cortesía, sino un acto político de rendición de cuentas. Los datos de satisfacción no solo se recopilaban, sino que se utilizaron para ajustar el contenido, la ejecución e incluso los estilos de los y las facilitadores. Aun así, las disparidades en cuanto a quiénes se escuchan las opiniones —en particular, en el caso de los hombres, las PcD y quienes participan en actividades de corta duración— reflejan desigualdades más amplias en la participación. Garantizar una participación equitativa en la retroalimentación requiere integrar la accesibilidad en las propias herramientas de evaluación. No obstante, la capacidad de respuesta documentada entre los socios confirma que la participación no solo fue bienvenida, sino transformadora.

Podemos concluir que la Participación del proyecto es ALTA

E.4. Impacto

Introducción: propósito y alcance de la sección de impacto

Esta sección de la evaluación explora hasta qué punto el Convenio ha contribuido a un cambio significativo y observable en la vida de las titulares de derechos —en particular, mujeres, jóvenes, PcD y personas refugiadas sirias— en los tres OE. El impacto se entiende no solo como un resultado numérico, sino como un cambio en la capacidad de acción, el bienestar, la seguridad, el acceso o la condición social. Incluye cambios tanto intencionales como imprevistos, según la percepción de las titulares de derechos y la observación de las partes interesadas.

El análisis distingue entre impactos de corto plazo (por ejemplo, mejores conocimientos, acceso a servicios, confianza) y de mediano plazo (por ejemplo, mayor movilidad, menor exposición a la violencia, mejor liderazgo, mejores medios de vida), reconociendo que la transformación de largo plazo (como los cambios estructurales en la igualdad de género o la inclusión de la discapacidad) sigue siendo difícil de evaluar en la mitad del proyecto.

La evaluación se basa en una variedad de fuentes de evidencia, entre ellas:

- Documentación del proyecto y las FdV.
- Herramientas de evaluación cualitativa que incluyen entrevistas semiestructuradas y GFDs para las partes interesadas en los tres componentes.
- Datos cuantitativos de encuestas estructuradas administradas a las titulares de derechos en los tres componentes.

Reconociendo la complejidad de la atribución del impacto, el análisis adopta una perspectiva de contribución: no se pregunta si el Convenio generó cambios de forma aislada, sino si contribuyó de forma plausible y significativa al cambio dentro de su ámbito de influencia. Se presta especial atención a los efectos interseccionales, los resultados inesperados y las transformaciones emergentes a nivel personal, familiar y comunitario.

Las subsecciones que siguen corresponden a cuatro preguntas centrales de evaluación y doce subpreguntas desarrolladas a través de la matriz de evaluación. Cada pregunta se explora utilizando datos desagregados, hallazgos triangulados y perspectivas de campo en el ámbito geográfico y estratégico de la intervención.

E.4.1. ¿El diseño del proyecto permite evaluar el impacto de la acción?

Esta sección evalúa si el diseño del Convenio —incluidos su marco lógico, TdC, matriz de resultados y sistema de seguimiento— proporciona una base creíble para evaluar el impacto a medio plazo. Para ello, aborda los factores facilitadores y limitantes que influyen en cómo se puede rastrear, comprender y atribuir el cambio a corto y medio plazo a las acciones del proyecto.

Puntos fuertes del diseño para el seguimiento de impactos

A pesar de las limitaciones inherentes de una revisión de mitad de período (por ejemplo, ciclos de implementación incompletos, contextos locales cambiantes, tiempo limitado para observar el cambio estructural), la arquitectura del Convenio incluye varios elementos que permiten un análisis significativo del impacto basado en las contribuciones:

- Una TdC claramente articulada: el proyecto se construyó en torno a una TdC estructurada y basada en derechos que vincula la participación, el desarrollo de capacidades, la protección y el compromiso cívico con resultados a largo plazo relacionados con la igualdad de género, la inclusión juvenil y el empoderamiento de las PcD. Esta TdC proporcionó una vía narrativa coherente para analizar cómo las actividades (capacitación, sesiones de sensibilización, derivaciones, iniciativas comunitarias) podrían contribuir lógicamente a cambios en la confianza, la movilidad, la toma de decisiones y los resultados en materia de protección.
- Indicadores de resultados diseñados para reflejar el comportamiento y la capacidad de acción: si bien el marco general de indicadores incluye numerosos indicadores a nivel de producto, algunos indicadores, en particular para los OE2 y OE3, están explícitamente orientados a los resultados (por ejemplo, «porcentaje de mujeres que informan de un mejor acceso a los servicios de VG»; «porcentaje de jóvenes que lideran iniciativas cívicas tras la capacitación»). Estos permiten medir parcialmente el cambio en la autopercepción, el acceso y la capacidad de acción, indicadores esenciales del empoderamiento.
- Estrategia de verificación multimétodo: el diseño se basó no solo en el seguimiento numérico, sino también en un conjunto diverso de herramientas para documentar el cambio: pruebas previas y posteriores, informes de capacitadores/as, encuestas de satisfacción, autoevaluaciones y herramientas cualitativas como historias de cambio y diálogos comunitarios. Este pluralismo refuerza la credibilidad de las observaciones de impacto, especialmente para indicadores indirectos como la confianza jurídica o el bienestar percibido.
- Sistemas de retroalimentación centrados en las titulares de derechos: la inclusión de circuitos de retroalimentación estructurados, en particular en HSF, Be Positive e IDare, creó canales continuos para comprender cómo las titulares de derechos interpretaban y valoraban los servicios. Esta retroalimentación influyó en los cambios en la programación, el contenido, la facilitación y el estilo de prestación, que a su vez determinaron la profundidad y la relevancia de los impactos observados.

“No solo registramos cifras. Nos preguntamos: ¿les importaba? ¿Qué cambió en su vida diaria?” — *Representante de una organización socia del Convenio*

Restricciones y limitaciones en el diseño para la evaluación de impacto

A pesar de sus fortalezas, la arquitectura del Convenio también presentó varias limitaciones que limitan la visibilidad total del impacto en esta etapa:

- Falta de un marco sistemático de seguimiento del impacto: si bien la TdC describe las transformaciones previstas, el proyecto no incluye un marco ni una metodología específicos para registrar el impacto a lo largo del tiempo. La mayoría de los informes de las socias se centran en los productos y los resultados a corto plazo, y los cambios en el nivel de impacto surgen de forma más anecdótica que a través de sistemas formales.
- Indicadores no siempre adaptados al cambio transformacional: varios indicadores, en particular en el OE1, se limitan a resultados cuantitativos (por ejemplo, «número de participantes capacitados/as»), sin un seguimiento claro de cómo esta capacitación se tradujo en mayor empleabilidad, ingresos o autonomía. Como resultado, existe una brecha entre el seguimiento de procesos y la medición del empoderamiento.
- Comparabilidad de línea base limitada: el estudio de referencia brindó información valiosa y fue fundamental para fundamentar el diseño del programa y las estrategias de implementación entre las socias. Sin embargo, algunas limitaciones en la alineación de los indicadores, en particular en ámbitos complejos o en constante evolución como las actitudes, el liderazgo o la desigualdad estructural, redujeron la capacidad de realizar comparaciones sistemáticas entre los datos de referencia y los de mitad de período. Además, cambios internos y externos inesperados durante la implementación podrían haber afectado la coherencia de algunos puntos de referencia en los distintos sitios.
- Inconsistencias en la desagregación: los datos sobre discapacidad, condición de persona refugiada y condiciones socioeconómicas se recopilaban de forma inconsistente entre las socias. Si bien el género y la edad se desagregaron en general, la falta de datos más matizados (por ejemplo, para personas indocumentadas, cuidadoras solteras o jóvenes de otras nacionalidades con estatus legal limitado) limita el análisis del impacto interseccional.

“Sabemos que llegamos a las mujeres, pero ¿llegamos a las mismas en cada ocasión? ¿Ampliaron sus esfuerzos? Eso era más difícil de ver sin un mejor seguimiento”. — *Representante de una organización socia del Convenio*
- Las estructuras de monitoreo no están plenamente armonizadas entre las socias: cada socia implementadora mantenía sus propias herramientas de recopilación de datos, a menudo en diferentes formatos o idiomas. Si bien las organizaciones líderes (MPDL, Alianza y NOVACT) agregaban datos para la elaboración de informes, la ausencia de una plataforma de monitoreo centralizada o una base de datos compartida en tiempo real reducía la visibilidad de los patrones longitudinales o el cambio acumulativo.

Para abordar estas limitaciones, varias socias introdujeron adaptaciones que mejoraron la visibilidad del impacto:

- JOHUD y CBR iniciaron grupos de mentores pares con seguimiento por WhatsApp, mejorando su capacidad para rastrear el cambio de comportamiento y la difusión del conocimiento.
- JOHUD, CBR y Be Positive crearon plantillas de seguimiento individualizadas para el empoderamiento económico, permitiendo el análisis longitudinal de los resultados de la búsqueda de empleo.
- JOHUD, CBR y Be Positive introdujeron herramientas visuales y auditivas para mujeres con bajo nivel de alfabetización, mejorando tanto la retención del aprendizaje como el monitoreo de la calidad en las actividades de preparación laboral y de CV.
- MPDL desempeñó un papel facilitador en la promoción del aprendizaje intersocia y el aseguramiento de la calidad, mediante reuniones de coordinación, revisiones metodológicas conjuntas y visitas de campo mensuales. Estas iniciativas contribuyeron a garantizar un apoyo constante a las socias y fomentaron el desarrollo conjunto de materiales de capacitación inclusivos en todo el consorcio.
- HSF, con el apoyo de Alianza, puso a prueba un protocolo de impacto de múltiples herramientas para supervivientes de VG, que incluye evaluaciones de trabajadoras sociales, autoevaluaciones de supervivientes y seguimiento por parte de terceros.
- IDare y NOVACT reestructuraron los canales de participación digital para incluir comentarios iterativos y evaluaciones de habilidades basadas en escenarios, capturando más que solo la asistencia o la finalización.

Estas adaptaciones, muchas de las cuales se introdujeron en 2023 o principios de 2024, aún no han producido conjuntos de datos completos, pero aumentan significativamente la probabilidad de que haya un impacto observable al final del proyecto.

Aclarar la lógica de las contribuciones: un imperativo a medio plazo

La verdadera atribución del impacto —aislando el efecto causal del Convenio— no es factible a mitad de período. En su lugar, la evaluación aplicó una lógica de contribución, preguntando:

- ¿El proyecto creó condiciones propicias para el cambio?

Sí, a través de espacios seguros, fomento de la confianza y una programación basada en la relevancia.

- ¿Las titulares de derechos vinculan el cambio observable con el Convenio?

Sí, de forma consistente. En entrevistas y encuestas, las participantes reconocieron que el proyecto mejoró su confianza, movilidad, conocimiento de sus derechos y acceso a protección.

- ¿Son estos cambios plausibles dado el diseño y la ejecución de la intervención?

Sí, especialmente cuando las actividades fueron sostenidas, culturalmente seguras y alineadas con las necesidades de los participantes.

Esta perspectiva de contribución no es una limitación; es el enfoque más adecuado en un contexto dinámico, multiactor y de mediano plazo. El proyecto no funcionó de forma aislada, pero sus métodos y estructura le permitieron ser un impulsor significativo de un cambio positivo.

“Aprendí de otros como yo. Por eso regresé, no solo por la capacitación, sino porque empecé a ver las cosas de otra manera”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Reflexión final

El Convenio no se diseñó con una estructura formal de evaluación de impacto, sino para impulsar un cambio real y duradero. Su TdC, sus indicadores estratificados y su modelo de ejecución con múltiples socias crearon un terreno fértil para el surgimiento de un impacto medible. Lo que confirma el informe de mitad de período no es una transformación definitiva, sino contribuciones creíbles y validadas por las titulares de derechos. Al adaptar sus sistemas a mitad de camino y centrarse en la experiencia vivida, el Convenio ya ha visibilizado los elementos de impacto. Fortalecer el monitoreo armonizado y el seguimiento longitudinal será fundamental para garantizar que estas señales se traduzcan en un cambio sostenible al final del proyecto.

E.4.2. ¿Cuáles son los impactos esperados e inesperados, positivos y/o negativos, del proyecto sobre las titulares de derechos?

Esta sección explora los impactos observados del Convenio a mitad de período, centrándose en los resultados esperados e inesperados de todos los OE. Si bien el proyecto aún se encuentra en ejecución, ya se han observado cambios intermedios significativos en la vida de mujeres, jóvenes, PcD y personas refugiadas. Estos impactos —tanto positivos como negativos, esperados e imprevistos— se agrupan temáticamente para reflejar las experiencias vividas de las titulares de derechos y la contribución del proyecto al cambio personal, social y estructural.

Impactos positivos observados y esperados

En todos los OE, las titulares de derechos describieron mejoras que se alinean estrechamente con la TdC del Convenio.

- Mayor confianza, expresión y seguridad psicológica.
 - Las mujeres de todos los grupos de edad informaron una mayor autoestima y una nueva capacidad para expresarse en entornos públicos.
 - Las adolescentes que nunca habían hablado en entornos mixtos describieron una creciente comodidad al hacer preguntas, compartir opiniones o intervenir en discusiones entre pares.

“En la primera sesión, simplemente escuché. Para la tercera, me puse de pie y dije: "No estoy de acuerdo". Nadie rió. Fue entonces cuando supe que había cambiado”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Este cambio fue más visible en:

- Sesiones de sensibilización legal sobre trauma de HSF.
- Módulos de autoconfianza y comunicación de CBR y JOHUD.
- Mentoría grupal de Be Positive sobre habilidades blandas y asertividad.
- Mejor acceso a servicios basados en derechos.
 - Las mujeres accedieron cada vez más a servicios psicosociales, jurídicos y de salud, particularmente en Mafray y Zarqa.

- Los mecanismos de derivación se volvieron más transparentes y fáciles de navegar gracias a los equipos de gestión de casos del HSF y los enlaces comunitarios de las CBO.

HSF informó que:

- El 84% de las mujeres que participaron en sesiones de sensibilización sobre la VG se sintieron más seguras al acceder a los servicios.
- En algunas zonas, las tasas de derivación se triplicaron después de sólo dos rondas de sesiones de sensibilización y PSS.

- Nuevas capacidades técnicas y económicas.

- Más de 180 mujeres y jóvenes participaron en cursos de preparación laboral, formación vocacional o habilidades digitales.
- Las encuestas previas y posteriores realizadas en Be Positive, CBR y JOHUD indicaron mejoras en:
 - Habilidades de redacción de CV (mejora del 67% después de la capacitación).
 - Confianza durante las entrevistas de trabajo (54% reportó un aumento significativo).
 - Capacidad para buscar trabajo de forma independiente (casi se duplicó después de la formación).

“El primer CV que hice no tenía sentido. Ahora recibo llamadas. Una empresa me dijo: "Tu CV es muy claro"”.
– *Testimonio de una titular de derechos*

- Compromiso cívico y liderazgo juvenil.

- En el marco de NOVACT (en colaboración con IDare), los y las jóvenes lanzaron campañas lideradas por pares sobre el rol de las mujeres en la prevención de la violencia y el discurso de odio de género en línea. Estas iniciativas reflejaron no solo el aprendizaje aplicado de la capacitación en organización digital, sino también un creciente sentido de pertenencia y responsabilidad cívica entre las participantes.
- Las participantes diseñaron su propio contenido digital y realizaron talleres en escuelas y centros juveniles.
- El 36% de los y las jóvenes encuestados informaron haber “tomado la iniciativa” o “liderado un evento” después de participar en la capacitación de IDare.

“Pensábamos que la incidencia política era solo para las grandes ONG. Ahora sabemos que podemos ser parte del cambio”. – *Testimonio de titulares de derechos*

Impactos positivos inesperados

Además de los resultados planificados, se observaron varios impactos positivos emergentes:

- Apoyo entre grupos de iguales y redes de solidaridad informales.

- Grupos de WhatsApp y redes de iguales se formaron orgánicamente entre las mujeres en las sesiones Be Positive y HSF.
- En Mafray y Amman, estas redes funcionaron como canales de referencia, espacios de intercambio de información y grupos de apoyo emocional.

- Empoderamiento secundario de los miembros de la familia.

- Las participantes a menudo compartían el contenido de las sesiones con sus familiares.
 - Algunas madres comenzaron a traer hijas.
 - Los y las jóvenes mayores capacitaron a sus hermanos/as menores sobre seguridad digital.
 - Varias mujeres dijeron que sus maridos comenzaron a “hacer preguntas” o “escuchar más” después de que regresaron del entrenamiento.

- Roles de facilitación liderados por jóvenes emergentes.

- Algunos/as jóvenes de IDare y NOVACT, que comenzaron como participantes, se convirtieron en facilitadores/as entre grupos de iguales, especialmente en talleres escolares y foros en línea. Estos roles no se planificaron inicialmente, pero reflejan una sólida aceptación, confianza y apropiación de las herramientas cívicas por parte de los y las jóvenes.

- Reconocimiento y visibilización en la comunidad.
 - Las mujeres capacitadas en CBR y Be Positive fueron invitadas por las organizaciones comunitarias para co-facilitar nuevas sesiones o hablar en eventos locales.
 - Los y las jóvenes participantes dirigieron diálogos municipales sobre derechos civiles y deficiencias en los servicios (Zarqa, Ammán).

“Después de la capacitación, me pidieron que enseñara al siguiente grupo. Me sentí orgulloso. Significaba que me veían como alguien capaz”. – *Testimonio de un titular de derechos*

Efectos negativos observados o potenciales

Aunque de alcance limitado, se registraron algunas consecuencias no deseadas o adversas:

- Aumento de la tensión a nivel doméstico.
 - Varias mujeres informaron de tensiones internas en el hogar cuando los miembros masculinos de la familia notaron cambios en el comportamiento, la movilidad o el discurso.

“Mi esposo dijo: '¿Qué te están enseñando? ¡Ahora hablas como un abogado!'” – *Testimonio de una titular de derechos*
- Abandono por ritmo o sobrecarga.
 - Las rondas iniciales de capacitación en habilidades transversales y sociales (especialmente en el marco de Be Positive y CBR) fueron demasiado intensivas, lo que provocó que algunas participantes abandonaran.
 - Se realizaron ajustes para sesiones más cortas, más descansos y adaptaciones para las cuidadoras.
- Frustración por expectativas no realizadas.
 - Algunas jóvenes esperaban empleo inmediato después de completar los cursos de preparación laboral y se desilusionaron cuando las habilidades no se tradujeron en empleos, un reflejo del limitado mercado laboral de Jordania más que de un fracaso del programa.
 - A pesar del fortalecimiento de las competencias, la colocación laboral sigue siendo difícil en el restrictivo mercado laboral de Jordania, lo que genera desmotivación en algunos grupos.
- Impacto desigual según los grupos demográficos.
 - Las McD y las personas refugiadas indocumentadas siguieron enfrentando barreras para una participación sostenida.
 - Por ejemplo, solo entre el 4 y el 5 % del total de participantes eran McD, una cifra menor a la prevista.
 - Algunas personas tenían miedo de dar información personal debido a la inseguridad jurídica.

Impacto diferencial por grupo de identidad

Si bien los impactos generales fueron positivos, no todos los grupos los experimentaron por igual. Factores como el género, la edad, la discapacidad y la situación legal influyeron tanto en el acceso como en los resultados. La siguiente tabla resume los patrones más destacados de impacto diferenciado a mitad de período.

Grupo	Impacto clave observado	Notas
Mujer	Mayor voz, confianza y acceso a servicios jurídicos y de VG	Las mayores ganancias se registraron en OE1 y OE2
Jóvenes (15–29)	Liderazgo cívico, defensa digital, habilidades de preparación laboral	Altamente visible en OE3
McD	Conexión entre grupos de iguales, apoyo tras el trauma, roles de liderazgo selectivos	Aún se enfrentan a barreras de acceso y retención
Personas refugiadas sirias	Conciencia jurídica, apoyo social, inclusión comunitaria	Los temores legales obstaculizan un compromiso más profundo
Hombres jóvenes	Competencias profesionales, participación selectiva en acciones cívicas	Escasa participación en las vías de atención y derechos

Sinergias transversales que amplifican el impacto

Un logro notable a mitad de período fue el movimiento fluido de las titulares de derechos entre los componentes, lo que produjo impactos de refuerzo en el conocimiento, la confianza, el acceso a los servicios y el liderazgo.

Esto no fue casualidad y reflejó:

- Fuertes sistemas de referencia entre OE1 (empoderamiento) y OE2 (protección).
- Participantes compartidos en OE3 (vías cívicas) y sesiones orientadas a los jóvenes en OE1 y OE2.
- Una coordinación intencionada entre las socias españolas y jordanas para evitar la fragmentación.

Algunos ejemplos clave incluyen:

- Las mujeres capacitadas en redacción de CV y habilidades laborales (OE1) fueron posteriormente derivadas a programas de sensibilización legal y psicosocial (OE2), lo que mejoró su capacidad para responder a la discriminación en el lugar de trabajo o la VG.
- Gracias a la coordinación entre el OE2 y el O3, una capacitadora compartida facilitó sesiones de seguridad digital dirigidas a usuarias, lo que mejoró el alcance y reforzó los mensajes de protección en todos los componentes. Si bien se impartieron en el marco del OE2, estas sesiones también incluyeron participantes de las cohortes de participación cívica de IDare, lo que fomentó el aprendizaje intercomponente sobre seguridad digital.
- Las participantes de JOHUD y Be Positive informaron haber estado conectadas a vías de derivación basadas en la comunidad, especialmente para recibir apoyo legal o psicológico.

“No las abandonamos después de la capacitación; les dijimos adónde ir y a quién llamar. Empezaron a convertirse en conectoras para otras”. – *Representante de una organización socia del Convenio*

En algunas gobernaciones (por ejemplo, Zarqa y Mafraq), las OBC informaron que las participantes regresaron para varios ciclos y desarrollaron no solo habilidades, sino también relaciones, confianza y cambios de comportamiento sostenidos.

“Primero vine al curso de CV. Luego me hablaron de la sesión legal. Ahora les digo a mis vecinos/as: "Deberían ir, nos escuchan". – *Testimonio de una titular de derechos*

Reflexión final

Estas sinergias ayudaron a mitigar el abandono del programa, reforzaron los mensajes sobre diferentes temas (por ejemplo, empoderamiento, protección, seguridad digital) y contribuyeron a una sensación de impacto multidimensional que superó la suma de sus partes. Más allá de la adopción de los servicios, estos resultados reflejan la expansión de la capacidad de acción, las redes de confianza y las capacidades de liderazgo transferibles que las titulares de derechos continúan desarrollando y compartiendo cada vez más con otros.

E.4.3. ¿En qué medida el proyecto contribuye a aumentar las capacidades y empoderar a las titulares de derechos?

Esta sección examina cómo el Convenio ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades y el empoderamiento de los grupos estructuralmente marginados, en particular las mujeres, los y las jóvenes y las PcD, en los tres OE. Las capacidades se entienden no solo como conocimientos o habilidades técnicas, sino como la capacidad de tomar decisiones informadas, ejercer derechos, participar activamente en la vida pública y privada e influir en el cambio. El empoderamiento, a su vez, se enmarca como un proceso multidimensional que implica la confianza individual, la autonomía colectiva y el acceso a sistemas propicios.

Capacidades adquiridas: conocimientos, habilidades y destrezas prácticas

En todos los componentes, el Convenio ofreció amplias intervenciones de capacitación y desarrollo de capacidades. A mitad de período:

- Más de 180 mujeres y jóvenes completaron una capacitación estructurada en habilidades blandas, preparación laboral, conocimiento legal, servicios públicos o compromiso cívico.
- Las herramientas previas y posteriores mostraron mejoras estadísticamente significativas en las habilidades de búsqueda de empleo, la comunicación, el conocimiento legal y la seguridad digital.

- El 67% de las participantes de Be Positive, JOHUD y CBR informaron una mayor capacidad para redactar CV.
- El 54% de las participantes afirmó sentirse “más seguro en las entrevistas” o durante los momentos de hablar en público.
- Los datos de HSF y CBO mostraron que el 83% de las mujeres que asistieron a sesiones de sensibilización sobre VG pudieron identificar correctamente las vías de derivación, lo que representa un aumento respecto del 46% al inicio.

Estas sesiones trascendieron el contenido técnico. La preparación psicológica, la asertividad y la regulación emocional se integraron explícitamente en los modelos de capacitación, en particular en los módulos respaldados por CBR, Be Positive y HSF. Algunas cohortes también integraron la gestión del estrés, la escucha activa y el juego de roles, aspectos cruciales para mujeres con antecedentes traumáticos.

“Antes pensaba que no podía competir. Ahora sé cómo hablar y cómo postularme. Me siento lista”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Durante los GFDs, varias mujeres informaron haber aplicado las habilidades adquiridas en sus hogares o comunidades: ayudando a sus vecinos/as a redactar sus CV, orientando a sus familiares sobre cómo denunciar la VG o enseñando a sus hijas cómo solicitar trabajo en línea.

Los y las jóvenes participantes de IDare también informaron sobre nuevas habilidades en negociación, facilitación y capacitación entre grupos de iguales, especialmente en seguridad digital y derechos cívicos.

El empoderamiento como autoconfianza, voz y agencia colectiva

La evaluación observó múltiples dimensiones de empoderamiento, especialmente entre mujeres y adolescentes que no habían participado previamente en actividades grupales ni en procesos de toma de decisiones. El empoderamiento se expresó a través de:

- Mayor confianza para hablar en público y en entornos mixtos.
- Voluntad de hacer valer derechos, hacer preguntas y desafiar el comportamiento discriminatorio.
- Formación de grupos de apoyo liderados por pares, comunidades de WhatsApp y círculos de mentoría.
- Un cambio en la autopercepción: de “beneficiarias” a “contribuyentes”, “organizadoras” o “guías”.

Esto se informó de manera más consistente en:

- Trabajo de PSS para HSF y CBR.
- Módulos de empoderamiento económico y fomento de la confianza de Be Positive.
- Campañas de participación cívica lideradas por jóvenes de NOVACT.
- Sesiones de preparación para el empleo de JOHUD, especialmente para mujeres con educación formal limitada.

“Ahora no tengo miedo de hablar, ni siquiera con los hombres. Sé lo que quiero y lo digo”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Las participantes compartieron que el empoderamiento se desencadenó no solo con la información, sino también con la experiencia: ejerciendo el liderazgo, recibiendo validación y viéndose reflejadas en facilitadores/as o mentores/as. En las sesiones de CBR, por ejemplo, varias mujeres comentaron que “nunca habían hablado fuera de casa” antes del proyecto.

Entre los hombres y los niños, el empoderamiento adoptó diferentes formas, especialmente en el OE3. Un joven de la cohorte de Amman informó:

“No me importaba la incidencia. Pero luego vi lo que podíamos lograr con solo un teléfono y una historia. Eso me cambió”. – *Testimonio de un titular de derechos*

Empoderamiento grupal: confianza, seguridad y solidaridad

El modelo de prestación de servicios grupales del Convenio creó condiciones poderosas para la recuperación emocional, la solidaridad y el aprendizaje mutuo, en particular entre los supervivientes de VG, las mujeres indocumentadas y los y las jóvenes rurales.

Estos espacios seguros, impulsados por grupos de iguales, permitieron:

- Narración de historias y resiliencia compartida: varias participantes dijeron que nunca antes habían revelado violencia personal.
- Liberación emocional y sanación: las herramientas psicosociales ayudaron a normalizar las reacciones al trauma y a reducir la vergüenza.
- Solidaridad y capital social: las mujeres se apoyaron mutuamente en la búsqueda de empleo, las visitas legales y la lucha contra el estigma.

“Cuando hablé, otra mujer dijo: "Yo también pasé por eso". Ya no me sentía sola. Por eso seguí viniendo”. – *Testimonio de una titular de derechos*

En Mafraq, Zarqa y el este de Amman, los grupos de WhatsApp se convirtieron en extensiones seguras de estos espacios. Se utilizaban para:

- Remitirse mutuamente a servicios o sesiones.
- Compartir cuidado de niños/as y transporte.
- Brindar apoyo moral y emocional durante los procedimientos legales.

Incluso los y las jóvenes informaron haber replicado estas dinámicas con grupos facilitados por grupos de iguales que se formaron en torno a las actividades de derechos digitales de IDare.

Empoderamiento de la juventud y movilización cívica

El empoderamiento juvenil en el marco del OE3 fue especialmente visible en los programas IDare y NOVACT. Más de 800 jóvenes participaron en alfabetización digital, promoción cívica y campañas creativas, lo que condujo a:

- Campañas de incidencia política en tiempo real en escuelas y centros juveniles.
- Diálogos a nivel municipal entre jóvenes y autoridades públicas.
- Formación en seguridad digital entre pares (Zarqa, Mafraq, Amman).

“Después de que lideramos la campaña, estudiantes más jóvenes se acercaron a nosotros y nos dijeron: 'Nosotros también queremos hacer eso'”. – *Testimonio de un titular de derechos*

Los hombres más jóvenes, aunque más difíciles de reclutar para programas de VG, expresaron orgullo por haber dejado de estar "enojados" o "ser pasivos" para convertirse en "modelos a seguir". Un joven de Amman describió cómo ayudó a su hermana menor a lidiar con el acoso en línea por primera vez.

Estos no eran roles simbólicos ya que varios participantes continuaron trabajando voluntariamente o asesorando a grupos más jóvenes incluso después de terminadas las sesiones.

Barreras estructurales que moderan el empoderamiento

A pesar de los avances evidentes, el empoderamiento se vio atenuado por barreras externas persistentes:

- Restricciones de movilidad y control masculino: especialmente en los barrios de Mafraq y el conservador Zarqa, las mujeres necesitaban permiso o acompañamiento masculino.
- Exclusión digital: las mujeres mayores o aquellas con discapacidades tuvieron dificultades para usar herramientas en línea incluso después de la capacitación.
- Pobreza: las habilidades no siempre pueden traducirse en acciones debido a la falta de transporte, Internet u oportunidades pagadas.
- Estatus legal: las personas refugiadas, especialmente las indocumentadas, temen ser “demasiado visibles” o rastreadas a través de su participación.
- Discapacidad: las McD tenían menos probabilidades de asumir roles de liderazgo o facilitar redes de pares, en parte debido a la inaccesibilidad del lugar o la falta de herramientas de comunicación adaptadas.

Si bien algunas de estas barreras estaban fuera del control del proyecto, varias socias intentaron mitigarlas mediante herramientas de accesibilidad, estipendios para el cuidado infantil o modelos de prestación de servicios más flexibles, aunque estas adaptaciones se aplicaron de manera desigual.

“Sí, sé más. Pero sigo sin conseguir trabajo; no tengo papeles. Eso no cambia gracias a la formación”. – *Testimonio de una titular de derechos*

“Quería dirigir la sesión. Pero me dijeron: 'Hablas muy lento'. Así que me limité a observar”. – *Testimonio de una titular de derechos*

En algunos casos, el empoderamiento condujo a la frustración: las mujeres estaban “listas” pero no podían actuar debido al contexto, lo que refleja patrones observados en muchas intervenciones feministas y basadas en derechos a nivel mundial.

Transferencia de capacidades y difusión entre pares

Las herramientas de satisfacción, los grupos focales y los informes de los y las facilitadores demostraron consistentemente que el empoderamiento tuvo efectos dominó:

- Las madres enseñaron a sus hijas cómo escribir un CV o identificar señales de alerta legales.
- Los y las jóvenes realizaron sesiones informales de sensibilización con sus hermanos/as y amistades.
- Las participantes asesoraron a los y las vecinos sobre sitios de búsqueda de empleo o servicios jurídicos.

JOHUD y Be Positive informaron que, en algunos casos, estos efectos multiplicadores superaron el impacto de la propia capacitación formal. Por ejemplo:

- Una participante de JOHUD creó un “grupo de CV de barrio” para mujeres sin habilidades digitales.
- Una graduada de Be Positive inició noches de preguntas y respuestas por WhatsApp sobre los derechos laborales de las mujeres jóvenes.

“Nos dijeron que lideráramos. Así que pensé: "Bueno, empezaré con mi prima". Luego trajo a dos amigas. Así es como se propaga”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Esta difusión “horizontal”, de participante a participante, es un poderoso indicador de capacidad internalizada y empoderamiento orgánico.

Reflexión final

El Convenio ha hecho una contribución significativa y mensurable a las capacidades y al empoderamiento de los grupos estructuralmente excluidos, en particular las mujeres, los y las jóvenes y las PcD.

En el Convenio, el empoderamiento no se considera un punto final, sino un proceso dinámico y relacional que se construye lentamente mediante el acceso, el reconocimiento y la conexión entre grupos de iguales. Si bien persisten las barreras externas, el modelo de implementación del proyecto —grupál, localizado, con enfoque en el trauma y orientado a los derechos— generó oportunidades reales para que surgieran la voz, la confianza y la autonomía.

Donde el empoderamiento floreció, fue porque las participantes se sintieron vistas, seguras y confiadas. Ese es el verdadero poder que el Convenio aprovechó, y la base sobre la que se pueden construir futuros sistemas de equidad, solidaridad y liderazgo.

E.4.4. ¿En qué medida contribuye el proyecto a reducir las relaciones desiguales o a eliminar las barreras y condiciones relacionadas con la violación de los derechos humanos y/o la igualdad de género?

Esta sección examina la contribución del Convenio a la reducción de las desigualdades estructurales, en particular las relacionadas con el género, la discapacidad, la condición de persona refugiada y la exclusión socioeconómica, y al avance del ejercicio de los derechos en Jordania. El análisis se basa en una perspectiva de evaluación feminista y basada en los derechos humanos, con especial atención a cómo el proyecto abordó las relaciones de poder desiguales, el estigma social, las normas discriminatorias y las barreras institucionales que afectan los derechos de las mujeres, los y las jóvenes, las PcD y las personas refugiadas sirias.

El análisis se centra tanto en la intención como en el resultado: lo que el proyecto pretendía dismantelar y qué cambio se observó a mitad de período.

Contribuciones específicas para reducir las relaciones desiguales

En todos sus componentes, el Convenio contribuyó a reducir las relaciones desiguales de poder y a ampliar la concienciación sobre los derechos, especialmente entre las mujeres, los y las jóvenes y las PcD. Estas contribuciones fueron más visibles en la alfabetización jurídica, la prevención de la VG y el reconocimiento comunitario de las voces excluidas.

- Confianza jurídica y sensibilización sobre VG: en el marco de HSF y Alianza (OE2), más de 1.400 mujeres participaron en sesiones de sensibilización jurídica y PSS que abordaron el matrimonio precoz, la violencia doméstica, la custodia y la ley sobre el estado personal.
 - Las pruebas previas y posteriores realizadas en varios sitios mostraron que el conocimiento de los derechos legales se duplicó en muchas sesiones.
 - Los datos de gestión de casos de HSF registraron un aumento del 35 al 40 % en las derivaciones por VG entre 2022 y mediados de 2024.

“Nunca antes habíamos mencionado la palabra 'violencia'. Ahora, nos preguntamos: '¿Es esto sano? ¿Está permitido?'” – *Testimonio de una titular de derechos*

Este cambio no fue sólo cognitivo sino afectivo: las mujeres pasaron del silencio al diálogo, del aislamiento al apoyo entre iguales, creando una cultura de protección mutua.

Desafiando las normas sociales y ampliando la capacidad de acción femenina

Las mujeres que participaron en los programas Be Positive, CBR y JOHUD (OE1) informaron que se enfrentaban a normas que limitaban su movimiento, expresión o participación.

- En Zarqa, varias mujeres negociaron asistir a la capacitación sin acompañantes masculinos, una novedad en sus familias.
- Otros informaron que adquirieron suficiente confianza para confrontar a sus familiares por tratos injustos o acoso en el lugar de trabajo.

“Al principio me dijo: 'No hables delante de la gente'. Luego me pidió que lo ayudara a solicitar un trabajo”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Incluso los parientes varones participaron indirectamente: padres y hermanos modificaron sus actitudes después de observar el crecimiento de las mujeres.

Los jóvenes redefiniendo la voz y la visibilidad

Las campañas cívicas de IDare y NOVACT (OE3) brindaron a los y las jóvenes un espacio para liderar el cambio. Se centraron en el rol de las mujeres en la prevención de la violencia y del discurso de odio por motivos de género en línea, y se implementaron en escuelas, centros juveniles y plataformas digitales.

- Los y las jóvenes dijeron sentirse “vistos/as” por primera vez, particularmente las chicas que habían internalizado el silencio cultural.
- El 36% de las participantes encuestadas dijeron que habían “tomado medidas públicas” o “liderado una iniciativa entre pares” después de la capacitación.

“Antes, la gente decía: 'Es solo una niña'. Ahora dicen: 'Es ella quien dio esa charla en la escuela'”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Estos cambios redefinieron a los y las jóvenes, especialmente a las mujeres jóvenes, como actores de la vida cívica, no simplemente como receptores de apoyo.

Percepciones de las titulares de derechos sobre el impacto

La evidencia más contundente de la reducción de la desigualdad no provino de las estadísticas, sino de cómo las participantes hablaban de sí mismos y de sus comunidades.

- Mujeres que denuncian el daño y buscan justicia: en sesiones psicosociales y legales, las mujeres describieron cómo denuncian el abuso, desafían el estigma y ayudan a otras a hacer lo mismo.
 - Redes de grupos de iguales formadas en torno a la seguridad mutua: “La acompaño al abogado; ella me acompaña al hospital”. – *Testimonio de una titular de derechos*

- Las mujeres que nunca habían asistido a reuniones públicas se convirtieron en defensoras informales en sus vecindarios.

“Ahora, cuando una mujer dice que tiene miedo, le digo: «He pasado por eso. No tienes que ir sola»”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Estos cambios no sólo son una señal de empoderamiento sino también de una ruptura sistémica: romper el silencio en torno a la violencia es una condición previa para la realización de los derechos.

- **Influencia y diálogo a nivel del hogar:** las mujeres informaron cambios en cómo se recibían sus voces en el hogar.
 - Los maridos y los hijos empezaron a preguntar sobre sus derechos y su trabajo, preguntas a veces desafiantes, pero también reflexivas.
 - Las hijas enseñaron a sus madres a usar WhatsApp o a entender contratos. Las jóvenes capacitaron a sus hermanos menores.

Estas transformaciones no siempre fueron fluidas, pero señalaron un paso de la dependencia al diálogo.

“Ahora mi hijo me pide que le lea los papeles. Antes, decía que no lo entendería”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Estrategias para eliminar las barreras a la igualdad y los derechos

El Convenio no solo se centró en resultados, sino que reestructuró el acceso mismo. La participación se convirtió en un vehículo para los derechos, no solo para el servicio.

- **Parto seguro y accesible para todas:** todos los componentes adaptaron el tiempo, la ubicación y las facilidades para dar cabida a mujeres con obligaciones de cuidado, discapacidades o restricciones culturales.
 - En Mafraq, Zarqa y Amman, los y las formadores sensibles al género, las sesiones sólo para mujeres y los lugares a los que se podía llegar caminando se convirtieron en la norma.
 - NOVACT reestructuró sus actividades con módulos fuera de línea para abordar la exclusión digital.
- **Herramientas adaptativas para la inclusión:** CBR, JOHUD y Be Positive adaptaron herramientas de aprendizaje para mujeres con bajo nivel de alfabetización mediante recursos visuales, repetición y presentación oral. HSF ofreció lengua de señas en algunas sesiones, y el contenido digital de NOVACT se simplificó para facilitar su accesibilidad.

“Usaron imágenes, repitieron lentamente, me hicieron sentir como si perteneciera.” – *Testimonio de una titular de derechos*

- **Protección jurídica para grupos vulnerables:** para proteger a personas refugiadas indocumentadas, HSF y OBC,
 - Se permitía el registro anónimo.
 - Se reemplazaron los formularios de firma con consentimiento verbal.
 - Entregaron contenido sensible sin grabación de video.

Este enfoque redujo el miedo y garantizó el acceso, especialmente para las mujeres sirias sin documentación legal.

- **Facilitación basada en el trauma:** los y las facilitadores del OE2 (HSF) y CBR (OE1) recibieron capacitación sobre sensibilidad al trauma, adaptando el tono, el ritmo y las estrategias de respuesta.
 - Esto creó seguridad emocional para las supervivientes de VG, las adolescentes y las mujeres con historias complejas de exclusión.
 - Las sesiones se volvieron no sólo informativas, sino curativas.

“No solo enseñaban. Escuchaban. Por eso me quedé”. – *Testimonio de una titular de derechos*

Cambios en el poder, la voz y la representación

Más allá del acceso a los servicios y la confianza individual, el Convenio contribuyó a cambios tempranos en la voz colectiva, el liderazgo y la visibilidad, en particular para las mujeres y jóvenes que anteriormente habían sido excluidas del diálogo público o de los espacios de toma de decisiones. Si bien su alcance aún era limitado, estos cambios marcaron avances significativos en la percepción que las participantes tenían de sí mismas —y de cómo las perciben los demás— dentro de sus familias, grupos de pares y comunidades.

Los cambios clave incluyeron:

- Mujeres hablando en público o cofacilitando sesiones, a menudo por primera vez. En Zarqa y Mafraq, las OBC invitaron a participantes de CBR y Be Positive a compartir reflexiones en eventos comunitarios, apoyar la difusión o dirigir ejercicios con nuevas cohortes.
- Hubo jóvenes facilitando diálogos entre grupos de iguales sobre seguridad en línea, normas de género y participación cívica a través de IDare. En Amman, jóvenes que completaron los módulos de derechos digitales del OE3 informaron que las escuelas locales les habían contactado para impartir talleres de sensibilización.

“Cuando conté mi historia frente al grupo, temblaba. Pero después, la gente aplaudió. Sentí que era importante”. – *Testimonio de una titular de derechos*

“Hicimos una sesión sobre el acoso escolar, y ahora mi antigua escuela me ha invitado de nuevo para hablar con estudiantes más jóvenes. Me ven como alguien que sabe algo, algo que antes no ocurría”. – *Testimonio de una titular de derechos*

- En Amman, las mujeres apoyadas por JOHUD que completaron múltiples carreras (habilidades interpersonales, redacción de CV y apoyo social) comenzaron a actuar como referentes comunitarios informales. Posteriormente, algunas fueron contratadas por organizaciones comunitarias como mentoras o personas de apoyo.

Estos ejemplos reflejan los inicios de un cambio transformador: no solo la obtención de servicios o conocimientos, sino también la modificación del rol social percibido y la capacidad de liderazgo o influencia. Si bien estos cambios fueron más visibles en comunidades con una participación más prolongada o un sólido acompañamiento de las organizaciones comunitarias, representan una base fundamental para el avance de los derechos a largo plazo.

Desigualdades persistentes y limitaciones estructurales

A pesar de los avances prometedores, la evaluación identificó varias barreras persistentes que continúan restringiendo la igualdad y la realización de los derechos de grupos clave, en particular las McD, las personas refugiadas indocumentadas y los hombres que trabajan en programas de cuidado o relacionados con el género.

- Subrepresentación de las McD: si bien el Convenio se centró explícitamente en ellas, sus tasas de participación real se mantuvieron bajas en varias actividades. Por ejemplo:
 - Solo entre un 4 y un 5% del total de participantes se identificaron como PcD.
 - Entre ellas, muy pocos avanzaron hacia roles de liderazgo o carreras de múltiples sesiones.

“Vine una vez, pero sentí que el espacio no era para mí. Había escaleras y no podía seguir lo que decía el formador”. – *Testimonio de una titular de derechos*

- Participación masculina desigual en las trayectorias de género y derechos: la participación masculina se limitó generalmente al OE3 (participación cívica juvenil). En el OE2, en particular en los módulos sobre VG o crianza, la asistencia masculina fue inferior al 10% y estuvieron ausentes de los módulos de empleabilidad e inclusión del OE1, dirigidos exclusivamente a mujeres.

Algunos padres fueron alcanzados por las actividades de sensibilización sobre crianza y parejas del HSF, pero los comentarios indicaron resistencia a la terminología de género o incomodidad en entornos mixtos.

“Dijeron: '¿Por qué estamos aquí? Esto es para las mujeres'. Pero cuando lo planteamos como una forma de proteger a sus hijas, empezaron a escuchar”. – *Testimonio de una titular de derechos*

- Inseguridad jurídica para las personas refugiadas: las participantes sirias, especialmente las mujeres, describieron el temor constante relacionado con la situación de su documentación. En Mafraq, las HSF y las OBC registraron múltiples casos de mujeres que se negaron a firmar las hojas de asistencia o evitaron los servicios de seguimiento por temor a la visibilidad. Esto afectó tanto el acceso como el empoderamiento: incluso cuando mejoró el conocimiento, muchas no pudieron actuar al respecto debido a la precariedad jurídica.
- Pobreza y exclusión estructural: la brecha digital y la inseguridad económica limitaron el pleno acceso al impacto. Por ejemplo:

- Algunos/as jóvenes carecían de dispositivos para seguir aprendiendo.
- Muchas mujeres no pudieron solicitar empleo por falta de cuidado infantil, transporte o credenciales formales.

“Ahora sé cómo redactar un CV, pero no tengo dinero para ir a una entrevista”. – *Testimonio de una titular de derechos*

- Entrega desigual y brechas en los datos: como se señaló en secciones anteriores, los datos sobre poblaciones de otras nacionalidades con estatus legal limitado, estatus de cuidadora y tipo de discapacidad no fueron desagregados consistentemente, lo que dificultó evaluar si se abordaron completamente todas las capas de exclusión.

Reflexión final

El Convenio ha contribuido significativamente a mitad de período a la reducción de la desigualdad y al avance de los derechos humanos, en particular la igualdad de género, la alfabetización jurídica y la inclusión de los grupos marginados. Estos cambios fueron más visibles en:

- La mayor agencia y voz de las mujeres y los y las jóvenes.
- El desmantelamiento de tabúes sociales y actitudes discriminatorias.
- La normalización de conductas reivindicativas de derechos en espacios cotidianos.
- Mayor reconocimiento del derecho de las mujeres —incluidas las McD— a participar en la fuerza laboral.
- Fortalecimiento de las habilidades blandas y de empleabilidad, permitiendo a las mujeres buscar oportunidades laborales.
- Ganancias económicas tangibles: se informó que se contrataron a más de 80 mujeres, lo que mejoró los ingresos del hogar y la resiliencia financiera.

Si bien persisten algunas barreras estructurales —en particular las que tienen su origen en la legislación, los mercados laborales o el conservadurismo cultural—, el modelo de ejecución del proyecto interrumpió activamente los ciclos de exclusión y plantó las condiciones para una transformación a largo plazo.

Su verdadero impacto radica en esto: cambiar quién se siente con derecho a hablar, a decidir, a liderar y a ser escuchado cuando lo hace.

Podemos concluir que el Impacto del proyecto es ALTO

E.5. Eficiencia

Introducción: propósito y alcance de la sección de eficiencia

Esta sección evalúa la eficiencia del Convenio en términos de utilización de recursos financieros, rentabilidad y la idoneidad de los recursos humanos, temporales y materiales, especialmente para promover la igualdad de género y los derechos humanos. La sección responde a cuatro preguntas de evaluación y dieciséis subpreguntas del EE, y se basa en:

- Documentación del proyecto y las FdV.
- Herramientas de evaluación cualitativa que incluyen entrevistas semiestructuradas y GFDs para las partes interesadas en los tres componentes.

La eficiencia se entiende no solo como la obtención de resultados al menor costo, sino como la entrega de resultados significativos y de alta calidad de manera oportuna, inclusiva y con perspectiva de género. El análisis considera:

- Si los recursos se asignaron de manera estratégica y proporcional entre los objetivos y territorios.
- Si los resultados obtenidos justifican el nivel y tipo de inversión.
- Si el modelo de intervención es escalable o replicable en condiciones similares.
- Si los recursos fueron suficientes para incorporar el enfoque feminista y el enfoque basado en derechos humanos del Convenio en la planificación, la ejecución y el seguimiento.

E.5.1. ¿Son razonables los costos previstos? ¿Se podrían lograr los mismos resultados a un menor costo? ¿Se podría ampliar el proyecto con los mismos recursos?

Razonabilidad de costos, escalabilidad y rentabilidad

El Convenio asignó aproximadamente 2,4 millones de euros en fondos de la AECID a lo largo de cuatro años, con unos 364.000 euros adicionales movilizados de otros donantes y socias locales, lo que eleva el total a unos 2,76 millones de euros. De esta cantidad:

- El 30% se dedicó a la igualdad de género y la prevención de la violencia (CRS 1516003).
- 20% al empoderamiento económico de las mujeres (1517004).
- 20% a MPS (1517003).
- 30% a participación ciudadana y construcción de paz (1522000).

Esta distribución refleja una inversión equilibrada entre los objetivos estratégicos y las zonas geográficas, con recursos proporcionales asignados tanto a los servicios directos como al cambio estructural. Las asignaciones presupuestarias también se correspondieron con la complejidad e intensidad de las intervenciones:

- La programación de empoderamiento económico y habilidades blandas (MPDL con JOHUD, Be Positive, CBR) requirió ciclos recurrentes y modelos con gran cantidad de facilitadores/as, lo que los colocó en un costo medio.
- La gestión de casos de VG y los servicios de PSS (Alianza con HSF) implicaron costos más altos debido a la atención basada en el trauma, el acompañamiento legal y las bajas proporciones de personal por participante.
- Los programas de alfabetización digital y cívica (NOVACT con IDare) tuvieron una implementación más austera, pero incluyeron inversiones en tecnología, herramientas de medios y producción dirigida por jóvenes.

Entre las socias, el uso del presupuesto se consideró, en general, razonable y proporcional al alcance de la actividad. Las entrevistas de campo y los informes de las socias confirmaron que el modelo de recursos permitió una ejecución de calidad sin desperdicio ni duplicación evidentes.

Los hallazgos de la evaluación sugieren que no se podrían haber logrado los mismos resultados a un costo significativamente menor sin comprometer la inclusión ni los resultados. Una alta participación de los grupos estructuralmente marginados, como las McD, las personas refugiadas indocumentadas y los y las jóvenes rurales, requirió una inversión sostenida en:

- Transporte y entrega descentralizada.
- Interpretación de lengua de signos, materiales simplificados y personal psicosocial.
- Espacios de facilitación segregados por género y con información sobre el trauma.
- Capacitadores/as locales y ciclos repetidos para accesibilidad y construcción de confianza.

Si bien los costos no fueron mínimos, se alinearon intencionalmente con los compromisos del Convenio en materia de derechos humanos e igualdad de género. Reducir estos gastos probablemente habría mermado la participación, especialmente entre cuidadores/as, supervivientes de VG y PcD. Los actores clave en el terreno señalaron sistemáticamente que recortar gastos (por ejemplo, eliminar refrigerios, acortar las sesiones o no ofrecer cuidado infantil) habría reducido la retención y la seguridad emocional.

No obstante, la evaluación identificó ejemplos de mejoras en la relación costo-eficiencia que ayudaron a optimizar la prestación del servicio:

- Los materiales de capacitación se reutilizaron en todos los ciclos y fueron adaptados por las OBC.
- Los y las mentores de grupos de iguales y los y las exparticipantes apoyaron a las nuevas cohortes, reduciendo las necesidades de personal.
- Todas las socias españolas utilizaron plantillas de seguimiento compartidas para reducir la duplicación de informes.

En términos de escalabilidad, algunos componentes demostraron un claro potencial de expansión con solo recursos adicionales modestos. Estos incluyen:

- Compromiso digital y formatos de e-learning bajo IDare y NOVACT.
- Módulos de habilidades transversales y sociales de ciclo corto implementados por Be Positive.

- Sesiones híbridas de sensibilización psicosocial y legal impulsadas por HSF.

Sin embargo, la reproducción plena del enfoque del Convenio, especialmente con sus altos estándares de inclusión, requeriría mayores recursos para:

- Mentoría y seguimiento a largo plazo en áreas económicas.
- Inclusión de discapacidad más sólida (capacitación del personal, materiales adaptativos).
- Facilitación del empleo, programas de microsubvenciones o apoyo a la colocación laboral.

“Lo que más costó no fue la actividad, sino asegurar que todos pudieran llegar, sentirse seguras y regresar”. – *Representante de una organización socia del Convenio*

Varias socias también optimizaron sus limitados recursos humanos mediante modelos de dotación de personal adaptables. Los y las facilitadores de las OBC recibieron capacitación para dirigir múltiples ciclos, mientras que los roles híbridos — como trabajadores/as sociales que también desempeñan funciones de gestoras de casos legales o personal de extensión comunitaria que apoya la impartición de las sesiones— aumentaron la flexibilidad de la impartición sin incrementar significativamente los costos. Este enfoque contribuyó a mantener la continuidad, especialmente en las gobernaciones con disponibilidad limitada de personal.

Reflexión final

El Convenio ha hecho un uso eficiente de los recursos en relación con su alcance, cobertura geográfica y prioridades de inclusión. Se implementaron actividades en cuatro gobernaciones a través de ocho organizaciones asociadas, a menudo con limitaciones logísticas; sin embargo, los niveles de participación, satisfacción y retención se mantuvieron altos. Las estrategias de control de costos incluyeron la localización a través de organizaciones comunitarias, modelos de dotación de personal reducidos y la reutilización del contenido de las sesiones entre cohortes.

Al mismo tiempo, el limitado seguimiento del coste por producto y la ausencia de un cuadro de indicadores financieros armonizado entre las socias dificultaron un análisis más profundo de la eficiencia de las unidades. La ejecución presupuestaria y la entrega cualitativa fueron sólidas, pero una mayor centralización de los informes financieros podría mejorar las futuras evaluaciones de la relación coste-rendimiento. Cabe destacar que las mejoras en la eficiencia no se han producido a expensas de la inclusión, un indicador clave de la programación feminista y basada en derechos.

E.5.2. ¿Se están asignando suficientes recursos (financieros, humanos y de tiempo) a la intervención para integrar el EESGDH en las diferentes fases del proyecto? ¿En qué medida son suficientes los recursos financieros, humanos y de tiempo asignados a la reducción de las desigualdades de género?

Recursos financieros: integrados pero gestionados de forma desigual

El Convenio asignó recursos sustanciales a actividades directamente relacionadas con la igualdad de género, como la prevención de la VG, el acompañamiento legal, el empoderamiento económico y el apoyo psicológico y social. Estas no fueron complementos, sino pilares fundamentales del programa. Las partidas presupuestarias permitieron impartir sesiones exclusivas para mujeres, facilitación con enfoque en el trauma, capacitadores/as con enfoque de género y materiales adaptados a la realidad de las mujeres y las chicas.

Actividades como los programas jurídicos y psicosociales de HSF, la mentoría de habilidades transversales y sociales de Be Positive y las sesiones de PSS y apoyo social de CBR se diseñaron específicamente en función de las necesidades de género, con recursos que apoyan tanto la prestación de servicios como los entornos de protección. Como resultado, la transversalización de género no se limitó a componentes aislados, sino que se integró en todas las áreas estratégicas.

Sin embargo, el seguimiento financiero de la inversión específica en género varió. Si bien se priorizó el género en la programación, no se utilizaron de forma sistemática indicadores ni partidas presupuestarios específicas para género entre todas las socias. En la práctica, esto dificultó la evaluación sistemática de la proporción de los fondos totales que promovían directamente la igualdad de género. La ausencia de una asesora de género designada o de una función de M&E centrada en la igualdad limitó aún más la supervisión formal de los recursos destinados a la igualdad.

Recursos humanos y de tiempo: comprometidos pero limitados

La movilización de recursos humanos fue un punto fuerte constante entre las socias, y el personal demostró un alto compromiso con una implementación inclusiva y con perspectiva de género. Sin embargo, los equipos de terreno

informaron con frecuencia de sobrecarga, especialmente en las organizaciones comunitarias más pequeñas o en equipos con múltiples mandatos. Entre los problemas comunes se incluyen:

- Facilitadores/as que desempeñan múltiples roles (capacitación, monitoreo, gestión de casos).
- Tiempo limitado del personal para seguimiento, reflexión o entrenamiento.
- Alta carga emocional al trabajar con poblaciones expuestas a traumas sin información periódica ni apoyo de salud mental

Varias socias implementaron sesiones de capacitación sobre género y derechos —en particular, MPDL, Alianza y NOVACT—, pero los sistemas de seguimiento fueron inconsistentes. En muchos casos, el personal aplicó los principios de género a través de la motivación personal y valores compartidos, en lugar de mediante un apoyo institucional estructurado.

La variación en la preparación organizacional, especialmente entre las OBC, condujo a distintos niveles de integración del enfoque estratégico de género. Si bien algunas OBC actuaron como firmes promotores de la igualdad de género, otras tuvieron dificultades para traducir la teoría en prácticas de facilitación.

“Sabíamos lo que queríamos hacer, pero a veces no teníamos suficiente tiempo ni personal para hacerlo con la profundidad que merecía”. — *Representante de una organización socia local*

Limitaciones de tiempo y cambio transformador

Varios componentes del programa, en particular los que abordaban la desigualdad estructural, requirieron más tiempo del disponible. Esto fue especialmente evidente en:

- Acciones de empoderamiento económico (JOHUD, Be Positive, CBR).
- Sensibilización y acompañamiento legal (HSF).
- Campañas de movilización juvenil y liderazgo cívico (IDare).

Las participantes describieron las sesiones como reveladoras y transformadoras, pero a menudo demasiado cortas para cambiar por completo comportamientos, desafiar las normas o incorporar prácticas sostenibles. Muchas señalaron que, para cuando adquirieron confianza, el ciclo había terminado. El cambio transformador, especialmente en las dinámicas de poder de género, requiere continuidad, un compromiso multidimensional y un refuerzo a largo plazo, algo que a veces se ve limitado por las limitaciones de tiempo.

Reflexión final

El Convenio demostró un claro compromiso con la igualdad de género y los derechos humanos tanto en su diseño como en su intención, con una parte sustancial del presupuesto y la arquitectura programática centrada en estas prioridades. Las asignaciones financieras apoyaron una amplia gama de actividades con perspectiva de género, desde la prevención de la VG hasta el empoderamiento económico y el liderazgo cívico. Sin embargo, si bien los recursos financieros fueron generalmente adecuados, la suficiencia de recursos humanos y de tiempo varió entre las socias y componentes.

El personal solía trabajar con una alta carga de trabajo, ciclos de entrega cortos y estructuras de apoyo limitadas, especialmente en las áreas de atención al trauma o de profunda transformación. Los mayores avances del proyecto en la transversalización de género y derechos se lograron cuando estos temas se integraron estructuralmente, no como actividades independientes o complementarias.

En definitiva, el progreso del Convenio en este ámbito refleja no solo la asignación de recursos, sino también el compromiso, la adaptabilidad y el liderazgo de los equipos locales. Mantener y ampliar este impacto dependerá de la institucionalización de estos valores mediante sistemas más claros, funciones específicas y marcos de recursos más consistentes. Estos esfuerzos también deben adaptarse a las estructuras presupuestarias existentes de los donantes, que, si bien son esenciales para la rendición de cuentas, pueden limitar la flexibilidad a la hora de asignar fondos específicamente para programas con enfoque de género y derechos.

Podemos concluir que la Eficiencia del proyecto es MEDIA- ALTA

E.6. Sostenibilidad

Introducción: propósito y alcance de la sección de sostenibilidad

En esta sección se evalúa hasta qué punto es probable que los resultados, procesos y relaciones institucionales del Convenio se mantengan más allá del ciclo del proyecto, en particular en lo que respecta a la participación de las titulares de obligaciones y las contribuciones a largo plazo a la igualdad de género y los derechos humanos.

La sostenibilidad se entiende no sólo como la continuación de actividades, sino como una cuestión de propiedad, integración y resiliencia sistémica, es decir, si las capacidades, normas y estructuras generadas por el proyecto están arraigadas en los ecosistemas locales y las vías institucionales.

El análisis responde a dos preguntas generales de evaluación y trece subpreguntas desarrolladas por el equipo de expertos. Los hallazgos se basan en:

- Documentación del proyecto y las FdV.
- Herramientas de evaluación cualitativa que incluyen entrevistas semiestructuradas y GFDs con partes interesadas en los tres componentes.
- Datos cuantitativos de encuestas estructuradas administradas a las titulares de derechos en todos los sitios de implementación.

E.6.1. ¿En qué medida los titulares de obligaciones asumen su papel en relación con las titulares de derechos?

Un pilar central de la TdC del Convenio es que la sostenibilidad exige más que la prestación directa de servicios: exige la participación activa de las titulares de obligaciones, incluyendo instituciones gubernamentales, actores municipales, OBC y, en algunos casos, actores del sector privado. La evaluación intermedia detecta avances desiguales, pero significativos, en el fortalecimiento de estas relaciones y en el posicionamiento de los y las titulares de obligaciones como facilitadores de derechos a largo plazo.

Compromiso gubernamental e institucional

En los tres OE se fomentaron en distintos grados asociaciones con ministerios competentes, municipios y organismos cuasi gubernamentales:

- CBR y JOHUD (OE1) se coordinaron con los ayuntamientos locales y las escuelas para organizar sesiones sobre comunicación, alfabetización jurídica y redacción de CV, aumentando la visibilidad del contenido basado en derechos en las instituciones públicas.
- HSF (OE2) colaboró estrechamente con las Unidades de Protección Familiar (UPF) en Mafray y Zarqa para fortalecer las vías de derivación en casos de VG y alinear el contenido de sensibilización legal con los marcos nacionales. Varias UPF cofacilitaron sesiones o aportaron información experta, lo que reforzó la legitimidad institucional.
- NOVACT e IDare (OE3) involucraron a consejos juveniles municipales y plataformas cívicas para coorganizar campañas de derechos digitales, creando oportunidades para el liderazgo juvenil integrado en entornos de políticas locales.

En múltiples GFDs, las participantes señalaron la presencia de funcionarios públicos en las actividades como una señal de una mayor implicación institucional. Sin embargo, las limitaciones sistémicas —incluida la rotación de personal, la deficiente coordinación interinstitucional y los retrasos burocráticos— limitaron la profundidad y la consistencia de la participación de los actores estatales.

Las organizaciones comunitarias y las estructuras locales

Las organizaciones comunitarias actuaron como intermediarios clave entre las titulares de derechos y los sistemas formales. Sus contribuciones a la sostenibilidad incluyeron:

- Proporcionar infraestructura física (espacios seguros para mujeres y grupos de jóvenes).
- Reclutamiento dentro de las comunidades, asegurando la continuidad del acceso.

- Organizar sesiones de seguimiento dirigidas por grupos de iguales y facilitar la transferencia de referencias una vez finalizados los ciclos del proyecto.

En Mafray y Amman, algunas OBC iniciaron nuevas sesiones basadas en los modelos del Convenio, una fuerte señal de aceptación localizada.

Actores del sector privado y de la sociedad civil

Si bien no son un pilar central, los actores del sector privado, especialmente en el marco de MPDL y Be Positive, contribuyeron a la preparación laboral y al empleo inclusivo a través de:

- Revisión de CV y entrevistas simuladas.
- Mentoría de propietarios de pequeñas empresas.
- Eventos conjuntos que vinculan a los y las jóvenes con oportunidades locales.

Este compromiso aún se encuentra en una etapa inicial, pero refleja un ecosistema más amplio de responsabilidad compartida.

Desafíos en la institucionalización

A pesar de estos avances, persisten varias limitaciones:

- La participación de los y las titulares de obligaciones a menudo estuvo impulsada por relaciones individuales, no por mecanismos integrados, lo que hizo que la sostenibilidad fuera frágil después del cierre del proyecto.
- La participación fue más transaccional (por ejemplo, provisión de espacio, derivaciones) que transformadora (por ejemplo, cambios de políticas, asignaciones presupuestarias).
- El papel de los hombres como titulares informales de obligaciones, especialmente en la toma de decisiones familiares y comunitarias, no se abordó explícitamente, a pesar de su influencia en la movilidad, la seguridad y el acceso digital.

Reflexión final

Si bien el Convenio se centró en empoderar a las titulares de derechos, también generó un impulso inicial para involucrar a los y las titulares de obligaciones, en particular a través de las UPF, los municipios, las escuelas y las OBC. Estos actores mostraron una mayor conciencia de los enfoques basados en derechos y con perspectiva de género, especialmente en los servicios de PSS y el liderazgo juvenil. Sin embargo, la adopción institucional formal sigue siendo parcial. La sostenibilidad de estas funciones dependerá de una mayor integración de los sistemas, de los compromisos presupuestarios y del acompañamiento continuo. Sin esto, la participación corre el riesgo de quedar condicionada por las personas en lugar de estar arraigada en la estructura.

E.6.2. ¿Se han identificado los resultados, efectos y procesos que tienen el potencial de seguir contribuyendo a la igualdad de género y/o al ejercicio de los derechos humanos?

La evaluación encontró evidencia sólida de que varios resultados y procesos del proyecto están posicionados para la sostenibilidad posterior al proyecto, en particular cuando se habían planificado o ya se habían puesto a prueba mecanismos de continuidad.

Continuidad de las modalidades grupales

El uso de grupos liderados por grupos de iguales, ciclos de mentoría y redes comunitarias se posicionó como una de las características más sostenibles del Convenio. La evidencia incluye:

- Los grupos de WhatsApp y la tutoría entre iguales en Be Positive y HSF continuaron después de que finalizaron los ciclos formales.
- Plataformas de campaña juvenil en el marco del IDare que fueron adoptadas por clubes escolares y consejos juveniles locales.
- Facilitadoras de derivaciones de mujeres en CBR y HSF que actúan como socorristas informales en sus vecindarios.

Estas estructuras de base requieren recursos mínimos pero un alto nivel de confianza, lo que hace que sea probable que perduren si reciben poco apoyo.

Rutinización institucional de contenidos y metodologías

Varias organizaciones asociadas incorporaron herramientas y programas de estudio desarrollados por Convenio en sus carteras de capacitación estándar:

- CBR y JOHUD incorporaron módulos de comunicación y autoconfianza en la programación juvenil existente.
- NOVACT implementó su programa de movilización digital a través de asociaciones con ONG locales, centrándose en la movilización liderada por jóvenes y la promoción en línea en todas las gobernaciones.
- HSF compartió sus sesiones legales basadas en información sobre trauma con otros actores del sistema de derivación de VG, aumentando el alcance más allá de las ubicaciones directas del proyecto.

Este tipo de integración interna aumenta la probabilidad de que los mensajes y métodos centrales sobrevivan más allá de los ciclos de financiación.

Cambios en las normas, no sólo en el conocimiento

Las participantes de todos los componentes describieron cambios de mentalidad y expectativas, que a menudo se extendieron a los miembros de la familia y las comunidades:

- Las madres expresaron que sus hijas ahora tenían límites más claros y voces más fuertes.
- Los y las jóvenes informaron sentir un sentido de responsabilidad cívica del que carecían antes.
- Las McD describieron que sus compañeros/as y facilitadores/as las veían de manera diferente.

Estos cambios normativos —aunque difíciles de medir— representan la forma más profunda de sostenibilidad: no una continuación del servicio, sino una reconfiguración de la posibilidad.

Estas transformaciones reflejan los hallazgos de impacto, en los que las mujeres y los y las jóvenes informaron cambios en la voz, el liderazgo y la autopercepción, lo que sugiere que estos cambios son significativos y potencialmente duraderos.

Facilitadores y limitaciones para el impacto a largo plazo

Surgieron diversas condiciones en los sitios que reforzaron o limitaron la sostenibilidad a largo plazo de los resultados. Estos factores, tanto facilitadores como restrictivos, se resumen a continuación, reflejando dinámicas programáticas y estructurales.

- Facilitadores:
 - Fuertes relaciones entre OBC y redes de apoyo entre iguales.
 - Voluntad institucional (en algunos ministerios y ayuntamientos).
 - Propiedad del conocimiento y del espacio liderada por las participantes.
- Restricciones:
 - Precariedad económica que limita la capacidad de las participantes para mantener el impulso.
 - Ausencia de financiación gubernamental básica para institucionalizar los métodos del Convenio.
 - Inseguridad jurídica no resuelta para personas refugiadas y personas indocumentadas.
 - El regreso de algunas personas refugiadas sirias puede perturbar el seguimiento y limitar la continuidad del apoyo.
 - No existe una estrategia de sostenibilidad común ni un plan de transición entre el consorcio.

Reflexión final

Los impactos más sostenibles del Convenio no residen en la infraestructura ni en los acuerdos formales, sino en las relaciones, las rutinas y el reconocimiento: los y las mentores entre iguales que continúan la facilitación grupal, las redes de WhatsApp que comparten referencias y los y las jóvenes que se convierten en voces en sus escuelas. Estas formas de continuidad surgieron cuando la programación se integró en las realidades locales, no como intervenciones puntuales. Sin

embargo, la durabilidad del cambio es frágil, especialmente para las McD, los y las jóvenes indocumentados y las supervivientes de VG, a menos que se complementen con reformas sistémicas. Por lo tanto, la sostenibilidad no está garantizada; debe fomentarse intencionalmente, incluyendo la planificación proactiva de la transición, una mayor participación de los responsables y estrategias de responsabilidad compartida antes de la etapa final.

Podemos concluir que la Sostenibilidad del proyecto es MEDIA

F. Conclusiones

F.1. Relevancia

- El Convenio fue muy pertinente al contexto jordano y abordó las barreras estructurales relacionadas con el género, la discapacidad, el desplazamiento y la edad.
- Se basó en las necesidades autoidentificadas de las titulares de derechos y emergió a través de un proceso de diagnóstico sólido e inclusivo en múltiples gobernaciones.
- El diseño adaptativo del programa, la coherencia entre sus componentes y su alineación con los marcos internacionales (por ejemplo, la CEDAW, la CRPD, la UNSCR 1325) y las estrategias nacionales (sobre mujeres, discapacidad, protección social y juventud) reforzaron su legitimidad y adecuación contextual.
- La relevancia se demostró aún más a través de su enfoque territorial, que priorizó las zonas desatendidas y de alta necesidad (Mafrq, Zarqa y la zona periurbana de Amman).
- El programa no sólo respondió a lagunas temáticas (por ejemplo, VG, exclusión económica, analfabetismo legal), sino que también introdujo preocupaciones emergentes como la seguridad digital y la angustia psicosocial, especialmente entre los y las jóvenes y las McD.
- Su fortaleza residía en ser iterativo, fundamentado y receptivo: la relevancia no era un punto fijo al inicio sino una característica vivida y evolutiva de la implementación.

F.2. Eficacia

- El Convenio ha logrado avances demostrables en el logro de sus objetivos de derechos humanos e igualdad de género, a pesar de los retrasos y los desafíos estructurales. Los tres OE (OE1-OE3) registraron resultados sustanciales en términos de acceso, mejora del conocimiento, bienestar psicosocial y participación cívica.
- Si bien se implementaron la mayoría de las actividades, la profundidad de los resultados varió. Los cambios a nivel de resultados —como la mejora del acceso a derivaciones para casos de VG, una mayor preparación para el empleo o una mayor confianza cívica— se observaron con mayor consistencia en las actividades a largo plazo, basadas en la retroalimentación y adaptadas localmente.
- La mayor eficacia se observó en los componentes que fomentaban la continuidad (por ejemplo, la formación multiciclo), la confianza (por ejemplo, sesiones psicosociales solo para mujeres) y las vías estructuradas (por ejemplo, los programas digitales para jóvenes de IDare). La integración entre las OE, como el acceso posterior de las mujeres capacitadas en la OE1 a los servicios de apoyo de la OE2, demostró un impacto transversal.
- Sin embargo, no se cumplieron todos los objetivos. Algunos grupos, en particular las McD, las personas refugiadas indocumentadas y los y las jóvenes de comunidades conservadoras, siguieron estando subrepresentados en los datos de resultados. La paridad de género en el acceso no siempre se tradujo en paridad en los resultados ni en la influencia.
- A pesar de la exhaustividad del marco lógico, algunos indicadores carecían de claridad o sensibilidad al cambio, especialmente en lo que respecta al empoderamiento, la confianza jurídica o los cambios de comportamiento. Esto generó una dependencia de datos cualitativos y triangulados para validar el progreso.
- La evidencia más sólida de eficacia provino de la capacidad de respuesta del programa: la forma en que adaptó el contenido, los métodos y el ritmo según la retroalimentación de las participantes. Esta implementación adaptativa fortaleció la credibilidad y la relevancia de los resultados, incluso cuando los objetivos formales solo se cumplieron parcialmente.

F.3. Participación

- El Convenio garantizó un alto nivel de participación inclusiva, en particular entre grupos estructuralmente marginados, como mujeres, jóvenes y PcD. La participación no se midió solo por la asistencia, sino por un compromiso significativo y sostenido.
- La participación más inclusiva e impactante ocurrió en entornos donde las actividades eran localizadas, culturalmente sensibles y ofrecían continuidad, especialmente en servicios de apoyo psicológico, habilidades digitales y empoderamiento económico.
- Las titulares de derechos dieron forma activa a la implementación a través de la retroalimentación, la facilitación entre grupos de iguales y el codiseño, lo que demuestra una transición desde la participación pasiva a la propiedad compartida en varios componentes.
- La participación siguió siendo desigual entre grupos y zonas geográficas. Las McD, las refugiadas sirias indocumentadas y las adolescentes en contextos conservadores se enfrentaron a barreras persistentes relacionadas con la movilidad, el estigma y el cuidado.
- La participación masculina, si bien no fue un objetivo central, fue limitada y se limitó principalmente a las áreas de juventud, participación cívica o participación de empleadores. Una mayor participación masculina, en particular en temas de cuidado y protección, sigue siendo una oportunidad pendiente.
- Los roles de liderazgo surgieron principalmente a nivel comunitario (por ejemplo, líderes entre iguales, cofacilitadores/as), pero no se extendieron a las estructuras formales de gobernanza o seguimiento de proyectos.
- En general, el enfoque participativo del Convenio incorporó un modelo dinámico y basado en principios y derechos humanos, no uniformemente perfecto.

F.4. Impacto

- El Convenio ha hecho contribuciones mensurables para mejorar las vidas de las titulares de derechos —en particular las mujeres, los y las jóvenes, las PcD y las personas refugiadas sirias— mediante un acceso ampliado a los servicios, una mayor confianza y una participación más profunda en la vida cívica, social y económica.
- El empoderamiento no fue uniforme, pero sí claramente visible: mujeres que alzaron la voz tras años de silencio, jóvenes que lideraron campañas digitales y participantes que se convirtieron en mentores/as locales. Estos cambios marcan un paso significativo hacia la transformación estructural, incluso a mitad de mandato.
- El proyecto logró reducir las relaciones desiguales al cuestionar los roles de género, facilitar la alfabetización jurídica y crear espacios propicios para la expresión, la sanación y la autonomía. En particular, en el OE2, la normalización de temas previamente tabú (por ejemplo, VG y recursos legales) interrumpió desigualdades arraigadas.
- El impacto fue más profundo allí donde la programación fue iterativa, relacional y arraigada en la comunidad: no solo entregando contenido, sino también creando culturas de confianza, escucha y liderazgo.
- Sin embargo, persisten restricciones sistémicas: la precariedad legal, la exclusión digital, las cargas de cuidados y el control masculino continúan limitando el alcance o la sostenibilidad del cambio, especialmente para los subgrupos más marginados (por ejemplo, McD y personas refugiadas indocumentadas).
- El seguimiento del impacto del proyecto se basó en una lógica de contribución, no de atribución (apropiada a mitad de período, pero que requiere métodos longitudinales fortalecidos en el futuro para capturar cambios estructurales duraderos).

F.5. Eficiencia

- El Convenio logró una alta rentabilidad gracias a la infraestructura compartida, la prestación local y las herramientas multiuso. La mayoría de los servicios de capacitación, extensión y derivación se prestaron a un costo unitario relativamente bajo por participante, sin comprometer la inclusión ni la calidad.
- La flexibilidad presupuestaria y la gestión adaptativa permitieron realizar correcciones oportunas del curso (por ejemplo, cambiar las modalidades de las sesiones, agregar PSS) en respuesta a los comentarios y las demoras a nivel de campo.
- Sin embargo, la falta de un seguimiento estandarizado de los costos por resultado o participante limita la precisión de la medición de la eficiencia. No existe una herramienta compartida para comparar la relación calidad-precio entre socias o regiones.

- La financiación para la transversalización de género y los derechos humanos se basó más en el compromiso organizacional que en la financiación específica. Algunas funciones clave, como los coordinadores de inclusión de la discapacidad o el seguimiento y evaluación con perspectiva de género, se gestionaron sin una asignación formal de tiempo ni apoyo estructural.

F.6. Sostenibilidad

- El Convenio ha sentado bases creíbles para la sostenibilidad a través de modelos de prestación de servicios basados en la comunidad, una continuidad liderada por pares y el empoderamiento de las titulares de derechos como agentes continuos de cambio.
- Si bien la sostenibilidad institucional sigue siendo parcial, se observan avances notables en la propiedad de las OBC, las redes informales y la reutilización adaptativa de los materiales del proyecto más allá de los ciclos iniciales.
- Los y las titulares de obligaciones (por ejemplo, las UPF, los ayuntamientos y las escuelas) han participado de manera significativa en algunas áreas —en particular en materia de servicios públicos y educación cívica—, pero la institucionalización plena aún está limitada por restricciones jurídicas, financieras y políticas.
- La sostenibilidad de los resultados es más fuerte cuando las intervenciones son iterativas, basadas en relaciones y arraigadas localmente, en particular en las áreas de empoderamiento psicosocial, liderazgo juvenil y empoderamiento legal.
- Los componentes de empoderamiento económico del proyecto contribuyeron a la sostenibilidad al fortalecer el acceso de las mujeres a oportunidades laborales. Las participantes reportaron mayor confianza y preparación laboral, y más de 80 mujeres consiguieron empleos a tiempo completo en diferentes sectores. Estos resultados no solo mejoraron las condiciones económicas individuales, sino que también ayudaron a cambiar la percepción de la comunidad sobre el rol de las mujeres en la fuerza laboral, sentando las bases para un cambio social y económico a largo plazo.
- Las barreras estructurales —incluida la precariedad jurídica de las personas refugiadas, la falta de financiación nacional para la discapacidad y la alta rotación de personal en las instituciones públicas— plantean riesgos para la sostenibilidad a largo plazo a menos que se aborden explícitamente en la siguiente fase.

G. Lecciones aprendidas

G.1. Relevancia

- La consulta debe ser adaptativa, no puntual: la incorporación de mecanismos de retroalimentación regulares (por ejemplo, entre grupos de iguales, retroalimentación por WhatsApp, alcance móvil) condujo a ajustes del programa que mantuvieron su relevancia a lo largo del tiempo.
- La interseccionalidad no puede ser un capítulo separado: adaptar el contenido, el acceso y las herramientas según la edad, el género, la discapacidad y el estatus legal ayudó a pasar de la inclusión general a la participación significativa.
- La coherencia territorial mejora la legitimidad: trabajar en gobernaciones con brechas visibles en los servicios generó confianza y resonancia; las participantes vieron el proyecto como “para ellas”, no como algo impuesto.
- La alineación de políticas mejora la sostenibilidad: conectar las acciones del proyecto con las políticas legales nacionales (por ejemplo, el artículo 13 de la Ley Laboral) y las convenciones internacionales brinda a las socias implementadoras un lenguaje compartido con las instituciones.

G.2. Eficacia

- Un diseño adaptativo mejora la retención y los resultados: cuando las socias ajustaron los formatos de las sesiones, los tiempos o el contenido en función de los comentarios de las titulares de derechos, la participación se profundizó y los resultados mejoraron, especialmente para las mujeres cuidadoras y las PcD.
- La eficacia depende de algo más que el volumen de las sesiones: el recuento de participantes o sesiones no refleja un cambio real. Los resultados más significativos, como la autoconfianza, la reducción del estigma o la autonomía digital, requirieron una participación iterativa y el fomento de la confianza.

- Los datos desagregados facilitan la inclusión: cuando los indicadores se desglosaban por género, discapacidad y nacionalidad, las brechas eran visibles y corregibles. Sin embargo, cuando dicha desagregación faltaba o era inconsistente, la exclusión pasaba desapercibida.
- Las titulares de derechos son fuentes de conocimiento, no solo de datos: la incorporación de reflexiones cualitativas —de encuestas, entrevistas y sesiones informativas— proporcionó una visión más completa del impacto. Las historias ayudaron a comprender las cifras, especialmente en intervenciones psicosociales o de empoderamiento.
- La propiedad compartida mejora la eficacia: cuando las participantes fueron tratados como codiseñadoras o facilitadoras entre grupos de iguales, los resultados mejoraron, no solo en satisfacción, sino también en compromiso sostenido e impacto localizado.

G.3. Participación

- La participación es un proceso, no un momento: el empoderamiento no se da en una sola sesión. La confianza, la seguridad y la voz se desarrollan con el tiempo, especialmente para los grupos marginados que no están familiarizados con la participación pública.
- La accesibilidad debe ser multidimensional: la presencia física no es suficiente. La verdadera accesibilidad incluye seguridad emocional, simplicidad lingüística, inclusión digital y pertinencia cultural, especialmente para mujeres y PcD.
- La adaptación requiere retroalimentación, y la retroalimentación requiere confianza: las herramientas de retroalimentación funcionan cuando las titulares de derechos perciben que su aporte es importante. En los casos en que existía confianza y continuidad, las participantes aportaron ideas constructivas y prácticas.
- La inclusión simbólica es un riesgo si no existen caminos de liderazgo estructurados: las titulares de derechos asumieron un liderazgo informal, pero la falta de mecanismos institucionales de gobernanza compartida limitó su influencia en las decisiones estratégicas.
- Los datos desagregados permiten la equidad: las tendencias de participación por género, edad, discapacidad y estatus legal fueron visibles, pero la desagregación inconsistente de los datos limitó una corrección más específica del curso.

G.4. Impacto

- Los espacios seguros son transformadores: donde las mujeres y los y las jóvenes se sentían emocionalmente seguros/as, no solo asistían, sino que compartían, escuchaban, apoyaban a otros y lideraban. La seguridad fue un requisito previo para el impacto.
- Los enfoques grupales y dirigidos por grupos de iguales amplificaron el empoderamiento: la solidaridad, la narración de historias y el apoyo informal fueron a menudo más impactantes que la instrucción formal.
- El empoderamiento requiere contacto continuo: el cambio más profundo se observó en intervenciones relacionales de varios ciclos, no en capacitaciones puntuales. La continuidad es importante.
- Las barreras estructurales son persistentes e interseccionales: el estatus legal, la discapacidad, las normas de género y las dificultades económicas se combinan para determinar quién puede acceder, conservar y aprovechar nuevas capacidades.
- Los ciclos de retroalimentación impulsaron el cambio: cuando las titulares de derechos vieron que sus aportes transformaban el contenido o la entrega, internalizaron la propiedad y tuvieron más probabilidades de seguir comprometidos.
- Los efectos colaterales a nivel familiar son reales: las participantes a menudo se convirtieron en vectores de cambio en sus hogares, una vía poderosa, a menudo subestimada, para cambiar las normas.

G.5. Eficiencia

- Las asociaciones locales mejoran la eficiencia: la prestación de servicios basada en las OBC y los y las facilitadores a nivel comunitario demostraron ser rentables, sensibles al contexto y sostenibles.

- La eficiencia y la inclusión no son mutuamente excluyentes: el Convenio demuestra que se puede llegar a grandes grupos vulnerables sin grandes presupuestos, si se abordan mediante mecanismos flexibles y dirigidos por la comunidad.
- Los sistemas de seguimiento son importantes: sin una herramienta de monitoreo financiero consolidada entre las socias, es difícil evaluar el costo real de la equidad, la protección o la accesibilidad.
- La integración de los derechos humanos necesita recursos: las posturas feministas y las basadas en los derechos humanos requieren más que buena voluntad: necesitan tiempo, personal, herramientas y líneas presupuestarias claras.

G.6. Sostenibilidad

- La continuidad requiere comunidad, no solo contenido: las titulares de derechos tienen más probabilidades de sostener nuevos comportamientos y prácticas cuando el aprendizaje está integrado en redes sociales, como grupos de WhatsApp, tutoría entre iguales o enlaces comunitarios.
- La adopción informal a menudo precede a la adopción institucional: en áreas como la respuesta a la VG y la seguridad digital, los cambios aparecen primero en la práctica entre iguales y en la replicación de las OBC antes de ingresar a los sistemas formales.
- La interacción temprana con las titulares de obligaciones es importante: los y las funcionarios locales, los y las administradores escolares y los y las proveedores de servicios se convirtieron en aliados más fuertes cuando se los incluyó desde el principio, y no solo cuando se los informó más tarde.
- La sostenibilidad es relacional, no sólo técnica: la confianza, la sensibilidad cultural y la continuidad de la facilitación son tan fundamentales como los conjuntos de herramientas o los programas de estudio para garantizar la propiedad a largo plazo.
- Los entornos jurídicos y económicos frágiles limitan la sostenibilidad: si no se abordan las barreras externas (por ejemplo, la documentación de las personas refugiadas y la discriminación sistémica), las personas más empoderadas aún pueden enfrentarse a sistemas que las desempoderan.

H. Recomendaciones

H.1. Relevancia

- Continuar profundizando el diseño interseccional incorporando accesibilidad y enfoques diferenciados en todas las herramientas, no solo en aquellas específicas para discapacidades o jóvenes.
- Ampliar los canales de retroalimentación en tiempo real, especialmente para jóvenes y grupos excluidos digitalmente (por ejemplo, notas de voz, registros basados en SMS) y vincularlos a protocolos claros de toma de decisiones.
- Institucionalizar el diseño conjunto con las titulares de derechos formalizando grupos asesores comunitarios o paneles de consulta rotativos en las distintas gobernaciones.
- Utilizar la coherencia del Convenio como modelo para la futura programación multicomponente: alinear los enfoques sectoriales (por ejemplo, la asistencia jurídica con los medios de vida y con el apoyo público) para reflejar cómo las titulares de derechos experimentan la exclusión, no cómo los donantes dividen los sectores.
- Documentar y difundir las prácticas adaptativas utilizadas aquí (por ejemplo, revisiones de capacitación, cambios en la respuesta móvil) como aprendizaje tanto para los actores nacionales como para otros programas financiados por la AECID en contextos similares.

H.2. Eficacia

- Desarrollar un mecanismo centralizado de seguimiento de participantes. Incluso un sistema simplificado y anónimo, compartido por todas las socias, mejoraría la precisión de los datos, reduciría el riesgo de doble contabilización y fortalecería el seguimiento y la elaboración de informes generales, especialmente en zonas con intervenciones superpuestas.
- Facilitar un taller a nivel de todo el consorcio sobre la armonización de indicadores y el seguimiento de resultados. Esto debe incluir el perfeccionamiento y la simplificación de los indicadores para garantizar que sean SMART, estén alineados entre las socias y se sustenten en herramientas claras para la comparación de la línea de base y la

fase posterior a la implementación. Se debe prestar especial atención a las dimensiones de resultados, como el empoderamiento, la confianza y el cambio de comportamiento.

- Fortalecer el monitoreo desagregado. Recopilar y analizar sistemáticamente datos desagregados por género, discapacidad, edad y situación jurídica para evaluar mejor la equidad en la distribución de beneficios y corregir la exclusión.
- Ampliar los modelos de prestación de servicios adaptativos y flexibles. Extender el uso de formatos modulares, adaptados a las necesidades de las cuidadoras y adaptados a las necesidades locales, especialmente para mujeres con hijos/as, PcD y residentes de asentamientos informales.
- Institucionalizar los ciclos de retroalimentación. Integrar las herramientas de retroalimentación de las participantes en todos los componentes, no solo en los pilotos, y garantizar que la retroalimentación genere cambios visibles.
- Invertir en el seguimiento longitudinal. Para evaluar la verdadera eficacia, realizar un seguimiento con las titulares de derechos después de varios meses para medir el cambio sostenido, especialmente en el empleo, el acceso a los servicios y la participación cívica.
- Fomentar el aprendizaje entre socias. Facilitar el intercambio entre las ocho organizaciones implementadoras para ampliar las buenas prácticas (por ejemplo, la atención adaptada al trauma de HSF, el modelo de seguridad digital de IDare y los programas piloto de cofacilitación de Be Positive).

H.3. Participación

- Institucionalizar la participación en las estructuras de gobernanza. Avanzar más allá de la consulta hacia la codecisión mediante la creación de espacios estructurados para las titulares de derechos —especialmente mujeres y jóvenes— en la dirección de proyectos, la revisión del sistema de M&E o las funciones de asesoramiento.
- Ampliar las medidas de adaptación para las PcD. Estandarizar las prácticas inclusivas entre todos los colaboradores: la interpretación en lengua de signos, los formatos alternativos, el apoyo a las cuidadoras y la accesibilidad a los espacios deben planificarse, no improvisarse.
- Fortalecer la desagregación y el análisis de datos. Mejorar la recopilación y el análisis sistemáticos de datos de participación desglosados por género, tipo de discapacidad, grupo de edad, situación legal y ubicación para identificar mejor las deficiencias y redirigir los recursos.
- Profundizar la participación masculina mediante un diseño con propósito. Las líneas de diseño se dirigen específicamente a hombres y niños, no solo como aliados en la igualdad de género, sino como titulares de derechos que enfrentan sus propias limitaciones sociales, especialmente en lo que respecta al cuidado, el empleo y la prevención de la violencia.
- Apoyar las vías de liderazgo para grupos marginados. Formalizar roles de mentoría y facilitación entre pares para mujeres, jóvenes y McD que demuestren iniciativa. Vincular estos roles con iniciativas de incidencia política, planificación o movilización comunitaria.
- Garantizar la participación en las herramientas de seguimiento y retroalimentación. Integrar mecanismos de retroalimentación accesibles y culturalmente apropiados en cada actividad, incluidas las intervenciones a corto plazo, y publicar resúmenes periódicos sobre cómo la retroalimentación influyó en los cambios del programa.

H.4. Impacto

- Fortalecer el seguimiento longitudinal del empoderamiento y la realización de los derechos mediante herramientas mejoradas de referencia y seguimiento, incluidas encuestas de percepción y herramientas cualitativas integradas en los ciclos de seguimiento.
- Profundizar el alcance a los grupos más excluidos, especialmente McD, personas refugiadas indocumentadas y jóvenes rurales, diseñando actividades en conjunto con ellos y proporcionando recursos para adaptaciones de manera más sistemática.
- Ampliar e institucionalizar los modelos liderados por grupos de iguales. Las participantes que demuestren liderazgo deben ser invitadas formalmente a ser mentoras, cofacilitadoras de sesiones o codiseñadoras de actividades.
- Invertir en prácticas informadas sobre el trauma. Convertirla en una metodología uniforme para todas las socias, no solo en PSS, sino también en los ámbitos económico y cívico.

- Integrar el empoderamiento en cada OE. El ejercicio de los derechos no debe limitarse al OE2: la alfabetización jurídica, la protección y la dignidad deben integrarse en las competencias laborales (OE1) y la participación cívica (OE3).
- Documentar y ampliar las sinergias entre componentes. Cuando el impacto se vio amplificado por transiciones fluidas entre los servicios de apoyo (por ejemplo, de capacitación laboral a concienciación jurídica y liderazgo cívico), estas vías deberían formalizarse, monitorearse y replicarse.
- Fortalecer la participación masculina en el cambio de normas, especialmente en los hogares y las comunidades, no sólo para mitigar las reacciones negativas, sino para generar corresponsabilidad en materia de igualdad de género.

H.5. Eficiencia

- Desarrollar un tablero de control unificado de relación costo-eficiencia que haga un seguimiento del costo por producto o resultado entre los socios, desglosado por grupo demográfico y tipo de actividad.
- Institucionalizar líneas presupuestarias para la integración de género y derechos, incluidos fondos para traducción, accesibilidad, inclusión de discapacidad y prestación de servicios que tengan en cuenta la protección.
- Fomentar marcos presupuestarios más flexibles para los donantes a fin de apoyar mejor la programación con perspectiva de género y derechos, incluyendo asignaciones para la atención a situaciones de trauma, la especialización en género, la accesibilidad y el bienestar del personal. MPDL y sus socias podrían dialogar con donantes, como la AECID, para alinear los requisitos de rendición de cuentas con las realidades operativas del trabajo en contextos frágiles o en rápida evolución.
- Asignar puntos focales o asesores dedicados dentro de cada equipo socio para apoyar la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y el monitoreo interseccional, con definiciones de roles claras y asignación de tiempo.
- Aprovechar las OBC y los y las facilitadores de grupos de iguales como un mecanismo de prestación de servicios escalable y eficiente, en particular para las zonas rurales y desatendidas.
- Revisar los modelos de capacitación y dotación de personal para garantizar que se mantenga una facilitación de calidad sin sobrecargar al personal con múltiples funciones, especialmente en áreas psicosociales o sensibles a la VG.

H.6. Sostenibilidad

- Consolidar mecanismos de continuidad liderados por grupos de iguales. Identificar y apoyar a las participantes-líderes y mentores/as de grupos de iguales para que mantengan las actividades más allá de los ciclos del proyecto, especialmente en los componentes psicosociales y laborales.
- Fortalecer las alianzas con los y las titulares de obligaciones. Involucrar a las UPF, escuelas, municipios y OBC de forma temprana e iterativa para garantizar la adopción institucional de las metodologías del proyecto.
- Fortalecer las herramientas de acceso abierto para el aprendizaje continuo. Proporcionar recursos de capacitación simplificados, traducidos y accesibles (por ejemplo, materiales visuales, guías para facilitadores/as) a los actores locales y capacitadores/as comunitarios/as.
- Garantizar la sostenibilidad inclusiva de los grupos marginados. Garantizar que los sistemas de seguimiento, las herramientas de aprendizaje y las vías de derivación sean accesibles para McD, jóvenes indocumentados/as y sus cuidadores/as.
- Institucionalizar el desarrollo de capacidades de los y las titulares de obligaciones. Incluir cursos de actualización y mentoría para los responsables de responsabilidades en materia de igualdad de género, derechos de las PcD y prestación de servicios con enfoque en el trauma.
- Incluso si no es posible realizar una evaluación final completa, el consorcio debería considerar realizar una breve revisión final, un proceso de retroalimentación o un taller de lecciones aprendidas al cierre del proyecto. Esto permitiría documentar los resultados sostenidos, la adopción institucional y las deficiencias restantes, especialmente en áreas donde el impacto apenas comienza a manifestarse.